

LEDELSESFAKTORER SOM PÅVIRKER ANSATTES GRAD AV
ORGANISASJONSTILHØRIGHET OG INTENSJONER OM Å
FORLATE ARBEIDSPLASSEN

Av

Rikke Skaug Vaaler og Lene Nilsen Duesund



Innlevert som hovedoppgave ved Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2008

Forfattere: Rikke Skaug Vaaler og Lene Nilsen Duesund

Tittel: Ledelsesfaktorer som påvirker ansattes grad av organisasjonstilhørighet og intensjoner om å forlate arbeidsplassen

Veileder: Stein Knardahl

Sammendrag

Denne studien undersøkte to ledelsesfaktorer - opplevd rettferdig ledelse og opplevd sosial støtte fra nærmeste leder - og deres påvirkning på organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte. Videre ble det undersøkt om to individfaktorer, jobbengasjement og optimisme, påvirket dette forholdet. Studien er knyttet til forskningsprosjektet ”Den nye arbeidsplassen: Arbeid, helse og deltakelse i det nye arbeidslivet”, som gjennomføres av STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) og Universitetet i Stavanger / IRIS (International Research Institute of Stavanger).

Deltakerne i denne tverrsnittsstudien var 6 009 ansatte fra 34 ulike virksomheter. For å undersøke variablene besvarte deltakerne et spørreskjema som bygger på ”The General Nordic Questionnaire for psychological and social factors at work (QPS Nordic)”. Det ble benyttet multiple regresjonsanalyser for å analysere dataene og besvare problemstillingene.

Resultatene viser at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder forklarer 23,7 % av variansen i organisasjonstilhørighet i utvalget. Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder er den variabelen som predikerer organisasjonstilhørighet best. Videre forklarer opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder 10,3 % av variansen i intensjon om å slutte i utvalget. Også her er opplevd sosial støtte fra nærmeste leder den variabelen som best predikerer intensjon om å slutte. Optimisme og jobbengasjement påvirker ikke forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet. Det samme er tilfellet for forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte.

Opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder virker altså å ha betydning for ansattes tilhørighet til organisasjonen og deres intensjoner om å forlate den. Undersøkelsen har imidlertid flere begrensninger og mer forskning på området er nødvendig.

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	1
<i>Organisasjonstilhørighet</i>	2
<i>Begrepsmessige tema.</i>	2
<i>Forskning på forløpere til organisasjonstilhørighet.</i>	4
<i>"Field theory"</i>	4
<i>Gjensidighetsnormen og teorien om organisasjonsstøtte.</i>	5
<i>Gruppeverdimodellen.</i>	6
<i>Intensjon om å slutte</i>	7
<i>Ledelsesfaktorer – rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder</i>	8
<i>Rettferdig ledelse.</i>	9
<i>Sosial støtte fra nærmeste leder.</i>	12
<i>Individfaktorer – jobbengasjement og optimisme</i>	14
<i>Jobbengasjement.</i>	14
<i>Optimisme.</i>	16
<i>Problemstillinger</i>	18
Metode.....	19
<i>Utvalg og prosedyre</i>	19
<i>Variabler</i>	20
<i>Organisasjonstilhørighet.</i>	20
<i>Intensjon om å slutte.</i>	21
<i>Opplevd rettferdig ledelse.</i>	22
<i>Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder.</i>	22
<i>Jobbengasjement.</i>	23
<i>Optimisme.</i>	23
<i>Dataanalyse</i>	24
Resultater.....	25
1. <i>I hvilken grad predikerer opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder organisasjonstilhørighet?</i>	26

2. Påvirker optimisme og jobbengasjement forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet?	27
3. I hvilken grad predikerer opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder intensjon om å slutte?	30
4. Påvirker optimisme og jobbengasjement forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte?	30
Andre resultater	31
Diskusjon	34
Om hvordan opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder predikerer organisasjonstilhørighet	34
Om hvordan optimisme og jobbengasjement påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet	37
Om hvordan opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder predikerer intensjon om å slutte	38
Om hvordan optimisme og jobbengasjement påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte	40
Styrker og svakheter ved studien	41
Fremtidig forskning	43
Konklusjoner	45
Referanser	46

Innledning

En betydelig del av menneskers liv dreier seg om deres arbeid. Undersøkelser av tilhørighet til arbeidsplassen kan være viktige for å forstå psykologien bak menneskelig atferd. Da organisasjonstilhørighet kan hevdes å være av betydning for arbeidsgiver, organisasjonen og den ansatte, vil slike undersøkelser være nyttige på flere områder. Organisasjonstilhørighet defineres som i hvilken grad et individ identifiserer seg med og engasjerer seg i en organisasjon (Mowday, Steers og Porter, 1979). Flere forskere rapporterer at det i løpet av de siste 30 årene har vært en markant økning i antall studier som tar for seg organisasjonstilhørighet (Mowday, 1998; Mathieu og Zajac, 1990). Mye av den økende interessen stammer fra ideen om at arbeidstakere som opplever høy grad av organisasjonstilhørighet forventes å utføre mer eller bedre arbeid (Jaros, 1997). En god del undersøkelser bekrefter denne hypotesen og tyder på at ansatte med høy grad av organisasjonstilhørighet sjeldnere kommer for sent på jobb og presterer bedre i arbeidet (Chu, Lee og Hsu, 2006; Wayne, Shore, Bommer og Tetrick, 2002; Mathieu og Zajac, 1990). Flere studier har også vist et relativt sterkt negativt forhold mellom organisasjonstilhørighet og arbeidstakeres intensjon om å slutte i organisasjonen (Wagner, 2007; Cooper-Hakim og Viswesvaran, 2005; Jaros, 1997; Tett og Meyer, 1993; Williams og Hazer, 1986). Wagner (2007) fant at organisasjonstilhørighet i større grad predikerer om ansatte slutter i arbeidet enn andre variabler, som for eksempel jobbtilfredshet. En annen undersøkelse har imidlertid funnet at organisasjonstilhørighet ikke er bedre enn jobbtilfredshet til å predikere hvorvidt ansatte slutter (Tett og Meyer, 1993).

Organisasjonstilhørighet kan hevdes å være av betydning for arbeidsgiver og organisasjonen da det kan bedre bedriftens økonomiske situasjon og øke dens konkurransedyktighet. Videre kan organisasjonstilhørighet ha positive konsekvenser for den ansatte. Flere studier har vist en positiv sammenheng mellom organisasjonstilhørighet og jobbtilfredshet (Clegg, 1983; Williams og Hazer, 1986; Tett og Meyer, 1993), samt en negativ sammenheng mellom organisasjonstilhørighet og ”stress” (i betydningen ”distress”; Mathieu og Zajac, 1990). Disse resultatene er hovedsaklig basert på korrelasjonsstudier og sier således lite om årsaksforhold mellom variablene. Likevel antyder de at organisasjonstilhørighet kan innebære noe positivt for individet.

Baruch (1998) argumenterer for at organisasjonstilhørighet som begrep og forskningsfelt ikke er like relevant i dag som på 1970-tallet. Baruch fokuserer på at organisasjonen selv må vise

tilhørighet til sine ansatte for at de skal oppleve tilhørighet til organisasjonen. I større grad enn tidligere må bedrifter i dag legge vekt på kostnadsbesparelser og oftere si opp ansatte. Organisasjoner viser dermed lite lojalitet til sine ansatte og verken kan eller vil forvente lojalitet tilbake (Baruch, 1998). Mowday (1998) argumenterer på sin side for at organisasjonstilhørighet hos ansatte er viktigere nå enn noen gang med tanke på at bedrifter i større grad står overfor finansielle og konkurransemessige utfordringer. Han hevder at lojale ansatte som føler tilhørighet til organisasjonen vil handle på måter som er fordelaktige for organisasjonen og dermed sikre bedriftens fremtid.

Forskere har de senere år vært opptatt av å finne ut hva som gjør at arbeidstakere ønsker å slutte ved sin nåværende arbeidsplass og lete etter ny jobb. Forskning på arbeidstakeres intensjon om å slutte vil kunne si noe om aspekter ved den menneskelige psykologi, og vil være interessant for arbeidsgivere som ønsker å tilby en attraktiv arbeidsplass og beholde sine ansatte så lenge som mulig.

En rekke studier har fokusert på variabler som korrelerer med og som antas å være forløpere til organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte i organisasjonen. Slik forskning kan bidra til å finne ut hvordan organisasjonstilhørighet oppstår og hva som gjør at ansatte ønsker å slutte i organisasjonen. Dette vil gi kunnskap som er verdifull i forhold til ledelsesstrategier i organisasjoner.

Denne tverrsnittsstudien undersøker om to ledelsesfaktorer - opplevd rettferdig ledelse og opplevd sosial støtte fra nærmeste leder - påvirker organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte. Studien undersøker om to individfaktorer - jobbengasjement og optimisme - påvirker dette forholdet. De seks variablene vil i det følgende gjennomgås grundigere.

Organisasjonstilhørighet

Begrepsmessige tema.

Det kan diskuteres om organisasjonstilhørighet er en flyktig tilstand eller noe som holder seg stabilt over lengre tid, eller om det kan være begge deler. På den ene siden kan det tenkes at organisasjonstilhørighet er kortvarig og kan skifte raskt. På den andre siden kan det tenkes at tilhørigheten til organisasjonen er relativt langvarig og ikke endrer seg fra dag til dag. Hvorvidt

organisasjonstilhørighet er kortvarig eller langvarig kan variere mellom personer, og antakeligvis også variere for en og samme person. Dette kan skyldes forhold både ved organisasjonen og personen.

Mowday m.fl. (1979) definerer organisasjonstilhørighet som den relative styrken på et individs identifisering med og engasjement i en organisasjon. Dette innebærer 1) et ønske om å forbli medlem i organisasjonen, 2) en tro på og aksept av organisasjonens verdier og mål og 3) å være villig til å gjøre en innsats på vegne av organisasjonen. Begrepet inneholder således atferdsmessige så vel som holdningsmessige komponenter. Likevel ser Mowday m.fl. (1979) organisasjonstilhørighet som et endimensjonalt begrep med fokus på *affektiv* tilknytning. De kaller denne type tilhørighet *holdningsmessig* ("attitudinal") tilhørighet. Deres mål på tilhørighet, "Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)", inneholder 15 testledd. Faktoranalyse har vist at disse testleddene lader på én faktor (Mowday m.fl., 1979).

Andre forskere har identifisert andre typer organisasjonstilhørighet. Beregnende ("calculative") organisasjonstilhørighet, definert av Hrebiniak og Alutto (1972), er når en person opplever tilhørighet til en organisasjon fordi det å forlate organisasjonen vil resultere i at vedkommende taper penger eller fordeler som vedkommende trenger, og som vedkommende vil få ved å bli i organisasjonen. Et individ som opplever høy grad av holdningsmessig organisasjonstilhørighet blir i bedriften fordi han eller hun har lyst til det, mens et individ med høy grad av beregnende organisasjonstilhørighet blir i bedriften fordi han eller hun ønsker pengene og/eller andre fordeler. En person kan oppleve beregnende tilhørighet når vedkommende starter å arbeide i en organisasjon, og over tid oppleve holdningsmessig tilhørighet. Motsatt kan en person starte i en organisasjon med holdningsmessig tilhørighet, men bli værende på grunn av opptjente fordeler som resulterer i beregnende tilhørighet. Derfor kan disse variantene av tilhørighet være sammenvevde (Mathieu og Zajac, 1990).

De to overnevnte formene for organisasjonstilhørighet, holdningsmessig (Mowday m.fl., 1979) og beregnende (Hrebiniak og Alutto, 1972) ligner de to variantene som er foreslått av Meyer og Allen (1984): Affektiv tilhørighet og utsettelsestilhørighet ("continuance commitment"). Affektiv tilhørighet referer til i hvilken grad en arbeidstaker identifiserer seg med, er engasjert i og emosjonelt tilknyttet sin arbeidsplass. Dette begrepet er svært likt Mowday m.fl. (1979) sitt begrep holdningsmessig tilhørighet. Utsettelsestilhørighet handler om å ville forbli i organisasjonen på grunn av kostnadene ved å forlate den eller belønningene ved å bli, på

samme måte som beregnende tilhørighet. Allen og Meyer (1990) har lagt til en tredje form for tilhørighet – normativ tilhørighet. Denne dreier seg om en opplevd pliktfølelse om å forbli i organisasjonen, og er til stede når en person opplever tilhørighet fordi vedkommende føler at det er slik han eller hun *bør* opptre. Holdningsmessig eller affektiv organisasjonstilhørighet er den typen organisasjonstilhørighet som har vært hyppigst studert, vanligvis med OCQ som mål (Mathieu og Zajac, 1990). Denne oppgaven vil fokusere på nettopp denne typen organisasjonstilhørighet. Begrepet organisasjonstilhørighet vil derfor heretter referere til holdningsmessig eller affektiv organisasjonstilhørighet.

Forskning på forløpere til organisasjonstilhørighet.

Studier av forhold mellom organisasjonstilhørighet og andre arbeidsrelaterte faktorer har hovedsakelig fokusert på forløpere til, heller enn konsekvenser av, organisasjonstilhørighet (Dallner, Elo, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad og Ørhede, 2000). En rekke forløpere er satt i sammenheng med organisasjonstilhørighet. Studier har vist at personlige karakteristikk som alder, kjønn, utdanning og oppfatning om egen kompetanse henger sammen med organisasjonstilhørighet (Mathieu og Zajac, 1990). Andre variabler som er vist å ha en sammenheng med organisasjonstilhørighet er egenskaper ved jobben som variasjon og utfordringer i arbeidet, størrelse på organisasjonen og rollekonflikt (Mathieu og Zajac, 1990). Videre viser flere studier at forhold ved ledelsen kan være relevant, som for eksempel kommunikasjon med leder (Mathieu og Zajac, 1990), rettferdig ledelse (Cohen-Charash og Spector, 2001; Konovsky og Cropanzano, 1991; Folger og Konovsky, 1989) og sosial støtte fra leder (Humphrey, Nahrgang og Morgeson, 2007; Chu, m. fl., 2006; Kong, 1995). Det fins relativt lite forskning på *hvordan* spesifikke egenskaper ved arbeidsplassen bidrar til høyere grad av organisasjonstilhørighet (Mowday, 1998). Å undersøke forløperne til organisasjonstilhørighet kan muliggjøre utviklingen av mer fullstendige modeller for hvordan tilhørighet oppstår. Dette vil gi kunnskap som er verdifull i forhold til lederatferd i organisasjoner.

”Field theory”.

En av de tidligste kognitive teorier innen sosialpsykologi var Kurt Lewins ”field theory” (Lewin og Cartwright, 1951; Lewin, 1943). Denne teorien handler om hvordan menneskers kognitive representasjoner av trekk ved det sosiale miljø skaper motivasjon for å opptre på ulike måter (Hogg og Vaughan, 1995). Lewin mente at for å forstå atferd måtte man se den i en sammenheng, det vil si i omgivelsene rundt personen. Atferdens mening avhenger av den

helheten som den er en del av. "Field theory" er et forsøk på å beskrive den nåværende situasjon ("field") som en person deltar i (Shaw og Costanzo, 1982). Skard (1952) hevder at Lewin har vist at "field theory" ikke bare er teoretisk nyttig, men kan brukes i praktisk forskning og har muliggjort verdifulle undersøkelser. Modellen har imidlertid blitt kritisert for blant annet at den ikke inkluderer feedback fra miljøet, og er for lineær og mekanisk (Cummings og Worley, 1997; Palmer og Dunford, 1997).

For lettere å få oversikt over og sammenheng i det store antallet mulige forløpere til organisasjonstilhørighet, foreslår Mathieu og Zajac (1990) å benytte begrepet psykologisk nærhet fra "field theory" (Lewin, 1943). I følge denne teorien vil faktorer som er nær individet i arbeidsmiljøet ha en mer umiddelbar innflytelse på individets reaksjoner enn faktorer som er lenger unna individet. Eksempelvis vil egenskaper ved arbeidet som utføres og forholdet til nærmeste leder (begge disse er faktorer som er nær personen) ha en mer direkte påvirkning på personen enn størrelsen og strukturen på organisasjonen (faktorer som er mer fjerne for personen). Dessuten kan det ut fra "field theory" foreslås at faktorer i ens psykologiske miljø er relatert seg i mellom på en slik måte at påvirkningen av mer fjerne faktorer vil medieres, i alle fall delvis, av mer nære faktorer. For eksempel kan variabler som organisasjonsstruktur ha en effekt på ledelsesstilen som praktiseres innen organisasjonen. Lederatferd vil igjen forventes å påvirke hvordan ansatte oppfatter arbeidet sitt og sin rolle innen organisasjonen. Disse mer nære faktorene vil så ha den mest direkte innflytelsen på den ansattes grad av organisasjonstilhørighet (Mathieu og Zajac, 1990).

Gjensidighetsnormen og teorien om organisasjonsstøtte.

En annen teori som kan være nyttig for å forstå årsaker eller forløpere til organisasjonstilhørighet er gjensidighetsnormen ("the norm of reciprocity"; Gouldner, 1960). Når en person behandler en annen person bra, tilsier gjensidighetsnormen at man bør gjengjelde den fordelaktige behandlingen. Denne byttingen av god behandling kan dreie seg om alt fra penger, tjenester og informasjon til aksept og respekt (Batson, 1993). Flere undersøkelser tyder på at en økning i hjelpen gitt til en mottaker øker gjengjeldelse av tjenester og støtter dermed gjensidighetsnormen (Eisenberger, Cotterell og Marvel, 1987; DePaulo, Brittingham og Kaiser, 1983; Greenberg og Frisch, 1972; Berkowitz og Friedman, 1967). Gjensidighetsnormen kan også gjelde forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, der arbeidstaker ønsker å gjengjelde den fordelaktige behandlingen de mottar fra organisasjon de jobber i.

I følge teorien om organisasjonsstøtte ("organizational support theory"; Eisenberger, Cummings, Armeli og Lynch, 1997) vil ansatte danne seg generelle antakelser om i hvilken grad organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære. Basert på gjensidighetsnormen vil oppfatninger om støtte fra organisasjonen utløse et behov hos den ansatte for å bry seg om organisasjonen og hjelpe den med å nå sine mål. Ansatte vil vise dette gjennom høyere grad av affektiv tilhørighet til organisasjonen. Forskning har funnet positive forhold mellom organisasjonstilhørighet og oppfatning om støtte fra organisasjonen (Rhoades og Eisenberger, 2002; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch og Rhoades, 2001). De to variablene har generelt blitt målt samtidig, noe som gjør det vanskelig å si noe om årsaksretninger mellom dem. En studie som foretok målinger på flere tidspunkt tydet imidlertid på at oppfatning om støtte fra organisasjonen er det som inntreffer først og dermed kan sies å føre til organisasjonstilhørighet, og ikke omvendt (Rhoades, Eisenberger og Armeli, 2001). En oppfatning om høy grad av støtte fra organisasjonen kan tenkes å styrke graden av organisasjonstilhørighet på tre måter, basert på gjensidighetsnormen. For det første kan en oppfatning om å motta støtte fra organisasjonen generere en følelse av plikt til å bidra til at organisasjonen når sine mål. Pliktfølelsen gjør at arbeidstakeren vil vise høyere grad av tilhørighet og gjøre en bedre innsats på jobben (Eisenberger, Huntington, Hutchinson og Sowa, 1986). For det andre kan en oppfatning om høy grad av støtte fra organisasjonen øke nivå av tilhørighet ved å tilfredsstille behov for selvtillit, aksept og fellesskapsfølelse (Eisenberger m.fl., 1986). Denne opplevelsen er emosjonelt sett tilfredsstillende og kan føre til at arbeidstakere føler seg knyttet til organisasjonen. For det tredje kan en oppfatning om å bli støttet av organisasjonen skape opplevelser som bidrar til at arbeidstakeren føler mestring og velvære. Denne positive emosjonelle tilstanden assosieres med organisasjonen og resulterer i større grad av organisasjonstilhørighet (Eisenberger m.fl., 2001).

Behovet for å tilhøre grupper og gruppeverdimodellen.

Lind og Tyler (1988) hevder at mennesker ønsker å tilhøre grupper fordi det å identifisere seg med en gruppe er psykologisk belønnende i seg selv. Folk ønsker å være medlem av grupper og etablere og opprettholde de sosiale båndene som eksisterer innen grupper. Denne antakelsen samsvarer med Baumeister og Leary (1995) sin tilhørighetshypotese ("belongingness hypothesis"). I følge denne hypotesen trenger alle mennesker å tilhøre sosiale grupper. Baumeister og Leary setter likhetstegn mellom dette behovet og grunnleggende behov som for

eksempel sult. Freud mente at voksne trenger å være i grupper fordi de der kan gjenskape den trygghetsfølelsen foreldrene ga dem som barn og danne trygge relasjoner til andre slik de knyttet seg til sine søsken (Lee og Robbins, 1995). Forskning bekrefter dette og viser at individer etablerer tilknytninger til grupper om de gis selv det tynneste grunnlag for gruppeidentifisering (Brewer og Kramer, 1986; Kramer og Brewer, 1984).

Grupper kan være en kilde til selvbekreftelse (Festinger, 1954) og gi medlemmene informasjon om i hvilken grad deres verdier og holdninger er passende eller ikke. Grupper gir også emosjonell støtte og kan være viktige kilder til materielle ressurser. Mennesker vil oppleve det som givende å finne bevis på at de er medlemmer av sosiale grupper, og bli bekymret hvis de finner tegn på at de avvises av gruppen (Schachter, 1951). Slike grupper kan være alt fra små familier til store organisasjoner. Gruppeverdimodellen ("group value model") vektlegger viktigheten av de tegnene gruppemedlemmene får på at de er verdsatte medlemmer av gruppen (Tyler, 1989). Den behandlingen individene får gir dem informasjon om deres status i gruppen, noe som betyr mye for deres langvarige tilhørighet til gruppen. Respektfull behandling kommuniserer at individene har høy status i gruppen, mens dårlig og uhøflig behandling tyder på lav status (Tyler, 1989). Videre er det i følge gruppeverdimodellen viktig at autoriteten i gruppen opptrer nøytralt ved beslutningstaking og inngir tillit. Gruppeverdimodellen har blitt støttet av fire studier av Tyler, Degoe og Smith (1996). Mens teorien om organisasjonsstøtte knytter tilhørighet til temaer som interesse i belønninger fra organisasjonen, legger gruppeverdimodellen vekt på informasjon om gruppemedlemmenes status, nøytralitet og tillit.

Intensjon om å slutte

Intensjon om å slutte dreier seg om i hvilken grad arbeidstakeren bevisst vurderer å slutte i organisasjonen. Intensjon om å slutte måles som regel ved å spørre om hvor ofte arbeidstakeren har tenkt på å slutte i organisasjonen og om arbeidstakeren tror at han eller hun vil se etter en ny jobb innen et visst tidspunkt. Forskning på ansattes intensjoner om å slutte er viktig fordi variabelen i stor grad predikerer hvorvidt den ansatte faktisk slutter (Lee og Mowday, 1987) og vil gi arbeidsgivere interessant informasjon om hvordan de kan holde på sine ansatte.

En rekke studier har vist et relativt sterkt negativt forhold mellom organisasjonstilhørighet og arbeidstakeres intensjon om å slutte i organisasjonen (Cooper-Hakim og Viswesvaran, 2005; Jaros, 1997; Tett og Meyer, 1993; Williams og Hazer, 1986).

Flere undersøkelser har rapportert en sammenheng mellom rettferdig ledelse og ansattes intensjoner om å slutte (Cohen-Charash og Spector, 2001). Aquino, Griffeth, Allen og Hom (1997) fant for eksempel at rettferdig ledelse predikerte intensjoner om å slutte, og at tilfredshet med sjefen medierte dette forholdet. Leung, Wang og Smith (2001) sin studie tydet derimot på at rettferdig ledelse ikke var relatert til intensjon om å slutte blant de ansatte.

Mange undersøkelser har funnet at intensjon om å slutte korrelerer med arbeidstakerens opplevelse av at deres nærmeste sjef gir dem sosial støtte (Humphrey m. fl., 2007; Leung og Lee, 2006; Acker, 2004; Stinglhamber og Vandenberghe, 2003; Eisenberger, Rhoades, Stinglhamber, Sucharski og Vandenberghe, 2002). Leung og Lee (2006) fant at sosial støtte fra leder var negativt korrelert med intensjon om å slutte i organisasjonen, mens sosial støtte fra kolleger ikke viste denne sammenhengen.

Som kan være tilfelle ved organisasjonstilhørighet kan det tenkes at gjensidighetsnormen (Gouldner, 1960) gjør seg gjeldende i forhold til ansattes intensjoner om å slutte. Teorien om organisasjonsstøtte (Eisenberger, m.fl., 1997) bygger på gjensidighetsnormen, og hevder at ansattes opplevelse av å motta støtte fra organisasjonen vil gjøre slik at de ønsker å gi støtte tilbake til organisasjonen. Dermed utfører de handlinger som er fordelaktige for organisasjonen, som for eksempel ikke å slutte.

Ledelsesfaktorer – rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder

Som nevnt tidligere er mange forløpere satt i sammenheng med både arbeidstakeres grad av organisasjonstilhørighet og deres intensjoner om å slutte i jobben. Det har blitt antatt at ulike aspekter ved ledelse vil spille en viktig rolle for dette forholdet (Dallner, m. fl., 2000). Ledelse er blitt definert på mange måter opp gjennom årene. Ledelse har blitt sagt å dreie seg om blant annet personlighet, gruppeprosesser, påvirkning, overtalelse, spesifikk atferd, en maktrelasjon, et instrument for måloppnåelse og en effekt av samhandling (Bass, 1990). Ledelse kan også forstås som atferden til individer som er i hierarkisk sett høyere posisjoner i forhold til (grupper av)

individer i hierarkisk sett underordnende posisjoner (van Knippenberg, De Cremer og van Knippenberg, 2007). Ordet ledelse kan ha flere betydninger og kan dermed være et problematisk begrep å benytte. Begrepet kan vise til personer som er formelt utnevnt som ledere og/eller til personer som tar ledelsen i grupper uten å være utnevnt. I denne studien refererer ordet ledelse til den førstnevnte betydningen, det vil si atferden til formelt utnevnte ledere.

Endringer i organisasjoner og i arbeidslivet generelt har stimulert søken etter bedre teorier om ledelse. Viktige spørsmål er hvordan ledere kan skape gunstige forhold for endringer i organisasjonen og hvordan de håndterer endringene og motiverer sine ansatte (Schruijer og Vansina, 1999). Når det gjelder organisasjonstilhørighet og ansattes intensjoner om å slutte antyder flere undersøkelser at to relevante aspekter ved ledelse er rettferdig ledelse (Cohen-Charash og Spector, 2001; Konovsky og Cropanzano, 1991; Folger og Konovsky, 1989) og sosial støtte fra leder (Humphrey, m. fl., 2007; Chu, m. fl., 2006; Leung og Lee, 2006; Kong, 1995).

Rettferdig ledelse.

Begrepet rettferdighet kan bety så mangt og er dermed problematisk. Man har lett for å bruke dette ordet om hva man synes er rimelig. Mange mennesker forbinder rettferdig ledelse med mer enn bare lik fordeling av oppgaver og goder. Som regel tenker man også at en rettferdig leder innehar egenskaper som ærlighet og redelighet. I denne studien får deltakerne spørsmål om deres nærmeste leder behandler de ansatte og fordeler arbeidsoppgaver på en rettferdig og upartisk måte.

Rettferdighetssans er et grunnleggende trekk ved den menneskelige natur, og har vist seg å ha stor betydning for mennesker, både innenfor og utenfor organisasjoner. Også aper har vist seg å være opptatt av rettferdighet. I en studie av Brosnan og de Waal (2003) reagerte aper (cebus apella) negativt på urettferdighet. Apene nektet å delta i byttehandel hvis de så at den andre parten mottok høyere belønning for lik innsats. Denne studien støtter ideen om at viktigheten av rettferdighet har et tidlig evolusjonært opphav. Forskning har vist at graden av opplevd rettferdighet fra overordnede har stor påvirkning på folks holdninger og atferd, og mennesker ser ut til å respondere mer positivt når de opplever å ha blitt behandlet rettferdig (Cohen-Charash og Spector, 2001; Tyler, 1999; Lind og Tyler, 1988; Thibaut og Walker, 1975). Rettferdighet synes å være forbundet med jobbtilfredshet (Sweeney og McFarlin, 1993), atferd som er fordelaktig for bedriften (Moorman, 1991; Greenberg, 1990), organisasjonstilhørighet (Cohen-Charash og

Spector, 2001; Konovsky og Cropanzano, 1991; Folger og Konovsky, 1989) og ansattes intensjoner om å slutte (Cohen-Charash og Spector, 2001; Aquino m.fl., 1997). Man har også funnet at rettferdig ledelse har betydning for helse. Kivimäki og kolleger fant at personer som rapporterte et høyt nivå av opplevd rettferdighet på jobb hadde 35% lavere risiko for hjerte- og karsykdommer (Kivimäki, Ferrie, Brunner, Head, Shipley, Vahtera og Marmot, 2005). Videre har det blitt vist at forekomsten av depresjon øker med 40 % hos personer som opplever leder som ”urettferdig” (Ylipaavalniemi, Kivimäki, Elovainio, Virtanen, Keltikangas-Järvinen og Vahtera, 2005).

Det at mennesker er opptatt av rettferdighet kan skyldes flere forhold. Det antas at rettferdighet oppfyller motiver som går på selvinteresser (Thibaut og Walker, 1975), at rettferdighet reflekterer og gir informasjon om sosiale evalueringer av individet (Lind og Tyler, 1988) og at rettferdighet er en verdi i seg selv (Turillo, Folger, Lavelle, Umphress og Gee, 2002). Da rettferdighet er viktig for mennesker, er det overraskende at forskning på rettferdighet i organisasjoner har fokusert lite på ledere som kilder til rettferdighet (van Knippenberg, De Cremer og van Knippenberg, 2007). I stedet har forskningen konsentrert seg om rettferdighet ved beslutningstaking i de øverste styre i institusjoner og i samfunnets rettssystemer. Samtidig har få studier av ledelse fokusert på rettferdighet (van Knippenberg, m. fl., 2007). Dette kan virke overraskende ettersom mange studier antyder at graden av opplevd rettferdig ledelse er av stor betydning for underordnede (De Cremer og van Knippenberg, 2003; Cohen-Charash og Spector, 2001; Sweeney og McFarlin, 1993; Konovsky og Cropanzano, 1991; Folger og Konovsky, 1989). Dessuten kan det hende at ledelsesatferd knyttet til rettferdighet interagerer med andre aspekter ved ledelse. Med andre ord, effekten av visse forhold ved ledelse kan være betinget av i hvilken grad lederen handler rettferdig. Det kan for eksempel være vanskelig å oppleve å motta støtte fra leder når man føler seg urettferdig behandlet. Dermed kan rettferdighet både direkte og indirekte ha betydning for hvordan underordnede responderer til ledelse.

Flere forskere skiller mellom tre ulike typer rettferdighet i organisasjoner (van Knippenberg m.fl., 2007; Cohen-Charash og Spector, 2001; Colquitt, 2001). *Distributiv rettferdighet* refererer til graden av rettferdighet i ledelsens fordeling av fordeler og ulemper til de ansatte, som lønn, forfremmelse, frynsegoder og arbeidsoppgaver (Deutsch, 1975). Det dreier seg om i hvilken grad fordeler og ulemper oppleves som rettferdige, tatt i betraktning det en gir av egen innsats, hva andre personer mottar, og hva en tidligere har mottatt (van Knippenberg,

m.fl., 2007). *Prosedural rettferdighet* handler om rettferdigheten ved prosedyrene som benyttes for å ta beslutninger i forhold til disse fordelene og ulempene (Thibaut og Walker, 1975). Dette kan være for eksempel grad av nøyaktighet, konsistens og upartiskhet ved beslutningstakingen, samt muligheter for å kunne ytre sin mening. Tyler (1989) har med utgangspunkt i gruppeverdimodellen (Lind og Tyler, 1988) foreslått at de viktigste kriteriene for prosedural rettferdighet inkluderer nøytralitet hos beslutningstaker, tillit til beslutningstaker og det inntrykk beslutningstaker gir organisasjonsmedlemmene vedrørende deres sosiale status i gruppen. *Interaksjonell rettferdighet* dreier seg om å bli behandlet med verdighet og respekt og i hvilken grad en blir informert om personlig relevante tema på en ærlig, korrekt måte (Bies og Moag, 1986, i Cohen-Charash og Spector, 2001). Flest studier har fokusert på prosedural rettferdighet og interaksjonell rettferdighet (van Knippenberg, m. fl., 2007).

Cohen-Charash og Spector (2001) gjennomførte en metaanalyse av rettferdighet i organisasjoner og konkluderte med at prosedural rettferdighet er den typen rettferdighet som best predikerer organisasjonstilhørighet. Metaanalyser kan gi gale konklusjoner dersom begreper er målt og definert på ulike måter i de ulike studiene som inngår i analysen. Dermed er det mulig at studiene ikke måler det samme og at resultatene av metaanalysen blir feilaktige. Prosedural rettferdighet antas likevel å påvirke ansattes holdninger og kognitive reaksjoner til organisasjonen i større grad enn distributiv rettferdighet (Austin og Walster, 1974; Alexander og Ruderman, 1987) og interaksjonell rettferdighet (Cohen-Charash og Spector, 2001; Bies og Shapiro, 1987). En årsak til dette er at prosedural rettferdighet kan sies å representere organisasjonens opptreden, mens distributiv og interaksjonell rettferdighet i større grad representerer lederens atferd, sett fra den ansattes ståsted. En del forskning bekrefter denne antakelsen og antyder en sammenheng mellom prosedural rettferdighet og tilfredshet med leder (Aquino m.fl., 1997), organisasjonstilhørighet (Cohen-Charash og Spector, 2001; Konovsky og Cropanzano, 1991) og ansattes intensjoner om å slutte (Cohen-Charash og Spector, 2001; Aquino m.fl., 1997). Folger og Konovsky (1989) har undersøkt prosedural rettferdighet hos leder i forhold til jobbtildfredshet og organisasjonstilhørighet. De fant at prosedural rettferdighet korrelerte positivt med begge variablene. Denne studien benyttet imidlertid deltakere fra kun en bedrift og alle var på samme hierarkiske nivå i organisasjonen, noe som vanskeliggjør generalisering av resultatene. Likevel virker prosedural rettferdighet å henge sammen med ansattes forhold til organisasjonen. Forskingen er imidlertid ikke entydig. Leung m. fl. (2001)

fant for eksempel at prosedural rettferdighet hos leder var urelatert til jobbtilfredshet, tilfredshet med leder, organisasjonstilhørighet og intensjoner om å slutte blant de ansatte. Når det gjelder interaksjonell rettferdighet er det funnet en positiv sammenheng med jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet (Liao og Rupp, 2005; Leung m. fl., 2001). To studier har også vist positive forhold mellom interaksjonell rettferdighet og ansattes jobbprestasjoner (Rupp og Cropanzano, 2002; Masterson, Lewis, Goldman og Taylor, 2000).

Som nevnt tidligere hevder Eisenberger og kolleger (1986) at arbeidstakere danner seg en oppfatning av i hvilken grad organisasjonen de er ansatt i verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære. Disse forskerne mener at arbeidstakere danner seg lignende antakelser om sine ledere (Eisenberger m.fl., 1986). Ledere kan oppfattes slik at de handler på vegne av organisasjonen. Ansatte vil derfor forbinde lederen med organisasjonen og anse lederens rettferdige eller urettferdige behandling av dem som en indikator på om organisasjonen bryr seg om dem eller ikke. Med grunnlag i normen om gjensidighet (Gouldner, 1960) vil en opplevelse av at organisasjonen bryr seg om en føre til en motivasjon for å ville gi noe positivt tilbake til organisasjonen. Dette vil igjen resultere i økt grad av organisasjonstilhørighet hos den ansatte. Resultatene fra Rhoades og Eisenberger (2002) sin metaanalyse kan tolkes som støtte til deres teori.

Samtidig kan Lind og Tyler (1988) sin gruppeverdimodell gjøre seg gjeldende ved rettferdig ledelse. Den rettferdige behandlingen individene får gir dem informasjon om deres status i gruppen, noe som betyr mye for deres langvarige tilhørighet til gruppen. Deres oppfatning av lederens nøytralitet og deres grad av tillit til leder vil også spille inn. Uavhengig av hvilke mekanismer som ligger til grunn mener Cohen-Charash og Spector (2001) at rettferdighet sannsynligvis spiller en større rolle i forhold til organisasjonstilhørighet enn det som generelt er blitt antatt.

Sosial støtte fra nærmeste leder.

Sosial støtte refererer til ressurser gitt til et individ av personer som er viktige for individet (Dallner m.fl., 2000). Sosial støtte kan dermed defineres som en transaksjonsprosess som er avhengig av egenskaper hos både giver og mottaker. Amirkhan (1990) beskriver søking etter sosial støtte som en mestringsstrategi der en oppsøker andre mennesker for trøst, råd eller rett og slett menneskelig kontakt. House (1981) skiller mellom fire typer sosial støtte. Emosjonell støtte innebærer å gi empati, kjærlighet, tillit og omsorg. Instrumentell støtte vil si å gi praktisk

assistanse og tjenester som direkte hjelper en person som trenger det. Informasjonsstøtte betyr å gi råd, forslag og informasjon. Evaluerende eller vurderende støtte innebærer å gi tilbakemeldinger og bekreftelse.

Mennesker som mottar sosial støtte fra andre har mindre sannsynlighet for å lide av depresjon og andre psykologiske problemer, og er fysisk sunnere enn mennesker som i mindre grad mottar sosial støtte (Uchino, Cacioppo og Kiecolt-Glaser, 1996; Herbert og Cohen, 1993). Pennebaker (Pennebaker, 1997; Pennebaker og O’Heeron, 1984) har funnet at det å snakke om problemene sine med en annen person bidrar til at folk som har opplevd negative hendelser har færre fysiske symptomer enn de som holder problemene for seg selv. Sosiale kontakter har videre vist seg å være viktig for personers tilfredshet på jobben (Acker, 2004; Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993). Sosial støtte fra kolleger og ledere ser ut til å lette effekten av negative hendelser for arbeidstakere (Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers og Amick, 1998) og er negativt relatert til ”utbrenthet” (Russel, Altmaier og Van Velzen, 1987).

Flere studier har fokusert på sammenhengen mellom sosial støtte på arbeidsplassen og arbeidstakernes grad av organisasjonstilhørighet og intensjoner om å slutte i organisasjonen. I følge Steers og Mowday (1981, i Humphrey m.fl., 2007) kan sosiale interaksjoner redusere negative konsekvenser av arbeidet, som for eksempel overbelastninger, og fremme positive følelser hos arbeidstakere. Dette vil igjen gjøre at arbeidstakerne med større sannsynlighet vil fortsette å jobbe i organisasjonen. Noen forskere har konsentrert seg om sosial støtte fra kolleger (Leung og Lee, 2006; Wiesenfeld, m.fl., 2001), mens andre har tatt for seg sosial støtte fra leder. Mange studier tyder på at det er en sammenheng mellom sosial støtte fra nærmeste sjef og organisasjonstilhørighet (Humphrey m.fl., 2007; Chu, m.fl., 2006; Way & McNeil, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kong, 1995). Andre forskere har imidlertid funnet at sosial støtte fra leder ikke påvirker nivå av organisasjonstilhørighet (Stinglhamber og Vandenberghe, 2003). Videre ser sosial støtte fra leder og intensjon om å slutte i organisasjonen ut til å korrelere negativt (Humphrey m. fl., 2007; Acker, 2004; Stinglhamber og Vandenberghe, 2003; Eisenberger, m.fl., 2002). Leung og Lee (2006) fant at grad av sosial støtte fra nærmeste sjef modererte forholdet mellom emosjonell utmattelse og intensjon om å slutte i jobben blant et utvalg av lærere. Høy grad av støtte fra sjefen gjorde det mindre sannsynlig at læreren ønsket å slutte i arbeidet når vedkommende opplevde emosjonell utmattelse. Sosial støtte fra kolleger hadde ikke samme moderatoreffekt. Det kan nevnes at utvalget i denne studien var kinesisk og

det er derfor usikkert om resultatene ville blitt de samme med vestlige deltakere. Utvalget besto dessuten av 78 % kvinner. Muligens hadde resultatene blitt annerledes med flere mannlige deltakere.

Det kan altså virke som at sosial støtte fra sjefen har en positiv innvirkning på arbeidstakere og bidrar til at ansatte opplever en tilhørighet til organisasjonen og i mindre grad ønsker å slutte i organisasjonen. Det kan være at sosial støtte fra leder gjør at ansatte føler en plikt overfor organisasjonen, noe som er i tråd med den tidligere nevnte organisasjonsstøtteteorien (Eisenberger m.fl., 1986) basert på gjensidighetsnormen (Gouldner, 1960).

Individfaktorer – jobbengasjement og optimisme

Det synes ikke som at individfaktorer har direkte innflytelse på selvrapportert organisasjonstilhørighet (Mathieu og Zajac, 1990). Samtidig er det sannsynlig at flere ulike individuelle faktorer kan spille inn på organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte i organisasjonen. Mathieu og Zajac (1990) anbefaler å undersøke hvilken rolle individfaktorer spiller som moderatorer for påvirkningen fra andre variabler. Individuelle faktorer kan påvirke hvordan ansatte oppfatter ulike aspekter ved organisasjonen, samt hvordan de reagerer på dem. To mulige slike individfaktorer er jobbengasjement og optimisme.

Jobbengasjement.

Jobbengasjement ("job involvement") kan defineres som en persons kognitive tilstand eller antakelser i forhold til hans eller hennes psykologiske identifisering med sitt arbeid (Kanungo, 1982). Høy grad av jobbengasjement innebærer at aktivitetene i arbeidet er svært viktige for personen, for hans eller hennes identitet eller selvilde. Lav grad av jobbengasjement betyr at arbeidet ikke er direkte relatert til personens mål i livet. Jobbengasjement dreier seg om selve arbeidsoppgavene som utføres av personen og ikke om organisasjonen. Begrepet jobbengasjement er kontroversielt og flere definisjoner er foreslått siden Lodahl og Kejner (1965) introduserte begrepet (Dallner m.fl., 2000). De mest sentrale aspektene ved definisjonene som er foreslått er 1) personens aktive deltakelse i arbeidet, 2) i hvilken grad arbeidet er sentralt

for personens interesser og aktiviteter og 3) i hvilken grad personens jobbrelaterte prestasjoner er viktig for vedkommendes selvfølelse (Blau, 1985).

I denne studien blir jobbengasjement ansett som en konstant individfaktor. Man kan imidlertid også betrakte jobbengasjement som en følge av noe annet, for eksempel at man blir engasjert fordi oppgavene er interessante. I denne studien antas det at noen individer har en tendens til å bli engasjert og at mennesker har mer eller mindre konstante interesser. Derfor har det i denne undersøkelsen blitt valgt å behandle jobbengasjement som en konstant individfaktor istedenfor en konsekvens av andre forhold.

Jobbengasjement har sterke begrepsmessige forbindelser til organisasjonstilhørighet og jobbtilfredshet. Flere studier tyder likevel på at begrepene ikke omfatter det samme (Hallberg og Schaufeli, 2006; Brooke, Russel og Price, 1988). Jobbengasjement har vist seg å korrelere med organisasjonstilhørighet (Brown, 1996; Mathieu og Zajac, 1990). Studiene sier imidlertid lite om årsaksretningen mellom variablene. Noen forskere antar at det i de fleste tilfeller er mest sannsynlig at jobbengasjement påvirker organisasjonstilhørighet i større grad enn motsatt (Brown, 1996; Mowday, Porter og Steers, 1982). De peker på at ansatte først blir kjent med og involvert i arbeidet sitt før de utvikler tilhørighet til organisasjonen ved at deres psykologiske behov tilfredsstilles over tid.

En del forskning har undersøkt hvordan jobbengasjement modererer forholdet mellom situasjonsvariabler og atferdsmessige eller holdningsmessige konsekvenser i forbindelse med arbeidet. Flere undersøkelser tyder på at slike forhold er sterkere for personer som skårer lavt på jobbengasjement (Brown, 1996; Strasser, Dailey og Bateman, 1981). Jones, James og Bruni (1975) fant for eksempel at sammenhengen mellom lederens atferd og underordnedes tillit til lederen var sterkere blant personer med lavt jobbengasjement. Brief og Aldag (1975) sine resultater viste imidlertid ikke at jobbengasjement hadde en signifikant moderator-effekt på forholdet mellom lederatferd og underordnedes tilfredshet. Det bør nevnes at i denne studien var fire av fem deltakere menn, og alle jobbet i samme bedrift. Resultatene ville muligens vært annerledes med et mer kjønnsnøytralt utvalg fra flere organisasjoner.

Generelt kan man ut fra funnene anta at lederatferd har en større effekt på ansattes holdninger til jobben hos ansatte som er lite engasjert i arbeidet. Arbeidstakere som er svært engasjerte i jobben sin vil sannsynligvis oppleve jobbtilfredshet uavhengig av hvordan de oppfatter sjefens atferd (Brown 1996). Det ser ut til å finnes få studier som tar for seg

jobbengasjement som moderator på forholdet mellom lederatferd og organisasjonstilhørighet eller intensjon om å slutte i arbeidet.

Optimisme.

Optimisme er blitt definert og undersøkt på ulike måter opp gjennom årene. Optimisme kan defineres som ”en humørtilstand eller holdning knyttet til en forventning om den sosiale eller materielle fremtid som den evaluerende personen anser som sosialt ønskelig, fordelaktig eller gir han eller henne glede” (Tiger, 1979, i Peterson, 2000). Av denne definisjonen følger at det ikke finnes en objektiv optimisme, fordi det avhenger av hva individet anser som ønskelig, fordelaktig eller gledesfylt. Scheier og Carver (1992) har studert optimisme som en personlighetsvariabel. De kaller denne variabelen disposisjonell optimisme. Dette er en global forventning om at mange gode hendelser og få negative hendelser vil skje i fremtiden. Scheier og Carver fokuserer på hvordan folk prøver å oppnå målene sine. Hvis personer tror at deres mål kan oppnås til tross for vanskeligheter er de i følge Scheier og Carver optimistiske, hvis ikke er de pessimistiske. Optimisme fører til innsats for å oppnå mål, pessimisme leder til at personene gir opp.

Opp gjennom årene har en rekke forskere dokumentert fordeler ved å være optimistisk. Optimisme er blitt satt i sammenheng med positivt humør, god moral, suksess innen sport, studier og arbeid, popularitet og god helse (Peterson, 1996), samt mer bruk av aktive og effektive mestringsstrategier og mer positive vurderinger av stressende situasjoner (Scheier, Weintraub og Carver, 1986). Pessimisme er derimot blitt ansett som en forløper til depresjon, passivitet, sosial tilbaketrekking, sykdom og dødelighet (Peterson, 1996).

Youssef og Luthans (2007) gjennomførte to studier for å se om det fantes en sammenheng mellom optimisme og organisasjonstilhørighet. De antok at ansattes positive vurderinger og en positiv orientering til fremtiden kan føre til høyere grad av organisasjonstilhørighet. Resultatene støttet imidlertid ikke denne hypotesen.

Brennan og Skarlicki (2004) undersøkte om individtrekket fiendtlighet påvirket forholdet mellom ansattes opplevelse av å bli rettferdig behandlet av ledelsen og deres grad av organisasjonstilhørighet og intensjoner om å slutte. Fiendtlighet kan defineres som en tendens til å respondere på hverdagsproblemer med sinne og aggresjon, å bli lett irritert, å føle hyppig forakt og å opptre på en frekk, kritisk og lite samarbeidsvillig måte i dagligdagse situasjoner (Dembrowski og Costa, 1987). Brennan og Skarlicki (2004) fant at høy grad av opplevd rettferdig behandling korrelerte med høy grad av organisasjonstilhørighet og med lavt nivå av

intensjoner om å slutte. Dette resultatet gjaldt uavhengig av deltakernes fiendtlighetsnivå. Samtidig viste resultatene at lav grad av opplevd rettferdighet korrelerte med lav grad av organisasjonstilhørighet og med intensjoner om å slutte, men kun blant ansatte som skåret lavt på nivå av fiendtlighet. Man kan med andre ord påstå at personer som ikke er spesielt fiendtlige reagerte sterkere på urettferdig behandling. Det sistnevnte funnet var ikke forventet, da tidligere forskning har gitt motsatte resultater – personer med høy grad av fiendtlighet reagerte kraftigere på opplevd urettferdig ledelse enn personer som ikke skåret høyt på dette trekket (Skarlicki, Folger og Tesluk, 1999). Brennan og Skarlicki (2004) diskuterte om det nyeste funnet kan henge sammen med at personer som skårer lavt på nivå av fiendtlighet er mer sensitive til variasjoner i opplevelse av rettferdig behandling. I motsetning til personer som har en disposisjon for negativ tenkning er de ikke vant til høye nivåer av opplevd urettferdighet og sinne, og reagerer derfor sterkere når dette inntreffer.

Videre har to studier vist at tilstedeværelse av positive følelser kan moderere forholdet mellom jobbtilfredshet og intensjoner om å slutte i jobben (George og Jones, 1996; Judge, 1993). Tilstedeværelse av positive følelser ("positive affect") handler om i hvilken grad personen har opplevd positive og negative følelser i løpet av de siste ukene (Watson, Clark og Tellegen, 1988). I motsetning til hva som var forventet viste resultatene fra begge disse studiene at tilstedeværelse av positive følelser i større grad var assosiert med intensjoner om å slutte i arbeidet. George og Jones (1996) foreslo at personer som er misfornøyde med jobben, men som i større grad opplever positive følelser muligens er mer optimistiske i forhold til fremtiden og har tro på at de kan skaffe seg en bedre jobb enn den nåværende. Derfor rapporterer de oftere å ha intensjoner om å slutte enn andre. George og Jones understreket imidlertid at dette kun er en spekulasjon. Forskerne kommenterte at tidsrammen i testleddene som måler positive følelser dreier seg om "de siste få ukene", noe som kan være kortere enn tiden det tar for deltakerne å danne seg intensjoner om å slutte i jobben. Dessuten er endringen i R^2 i studien ikke særlig stor, slik at sammenhengen mellom positive følelser og intensjoner om å slutte ikke er så sterk.

Lav grad av fiendtlighet og tilstedeværelse av positive følelser er ikke det samme som optimisme. Samtidig kan de tre variablene hevdes å ha likhetstrekk i form av positivt humør og positive vurderinger. Studier av fiendtlighet og positive følelser og deres sammenheng med organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte kan dermed gi nyttig informasjon om forhold

som kan være relevant også for optimisme. Man må imidlertid være forsiktig med å tolke og generalisere resultatene da begrepene ikke omfatter nøyaktig det samme.

Forholdet mellom optimisme og grad av organisasjonstilhørighet og intensjoner om å slutte i jobben virker altså å være ganske uklart. Det er nødvendig med mer forskning på området.

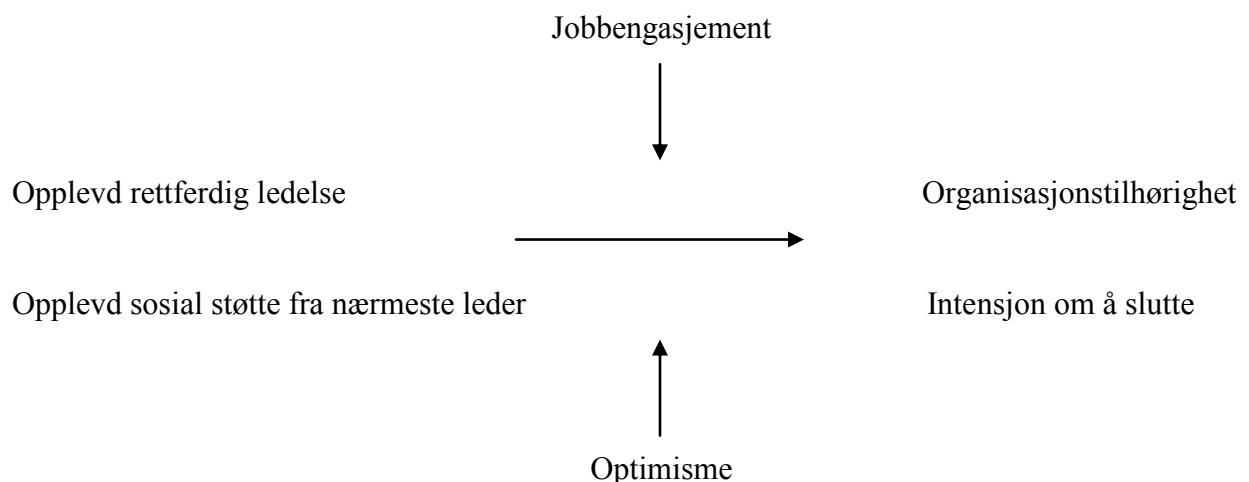
Problemstillinger

Denne studien søker å besvare følgende problemstillinger:

1. I hvilken grad predikerer opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder organisasjonstilhørighet?
2. Påvirker optimisme og jobbengasjement forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet?
3. I hvilken grad predikerer opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder intensjon om å slutte?
4. Påvirker optimisme og jobbengasjement forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte?

Problemstillingene illustreres som modell i figur 1.

Figur 1



Metode

Utvalg og prosedyre

Et spørreskjema ble benyttet for å undersøke organisasjonstilhørighet, intensjon om å slutte, opplevd rettferdig ledelse, opplevd sosial støtte fra nærmeste leder, jobbengasjement og optimisme. Deltakerne i denne studien var ansatte ved 34 virksomheter fra ulike steder i landet. Bedriftene skilte seg fra hverandre med hensyn til funksjon, kompetanseområde og størrelse. De fleste virksomhetene var statlige eller kommunale, noen var private. Totalt 11 769 ansatte ble spurt om å delta i undersøkelsen, 6 515 av disse returnerte utfylt spørreskjema (responsrate 55 %). 506 besvarelser ble forkastet grunnet ufullstendighet, dermed besto det endelige utvalget av 6009 personer. Deltakerne besto av 60 % menn og 40 % kvinner og var mellom 17 og 73 år ($M=43$, $SD=10,32$). Utdannelsesnivå ble fordelt i fire nivåer. 7 % hadde grunnskole (1-9 år), 37 % hadde videregående skole eller yrkesskole (10-12 år), 42 % hadde høyskole eller universitet (13-16 år) og 14 % hadde høyere universitetsgrad (over 16 år).

Dataene ble samlet inn i tidsrommet fra januar 2005 til mai 2007. De fleste virksomhetene ble rekruttert direkte, noen spurte selv om å få delta etter å ha hørt om prosjektet. Flesteparten besvarte et elektronisk selvrapporteringskjema, noen besvarte papirversjon. Spørreskjemaene var anonyme.

Datamaterialet er en del av studien ”Den nye arbeidsplassen: Arbeid, helse og deltakelse i det nye arbeidslivet”. Dette er et pågående forskningsprosjekt som gjennomføres av STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) og Universitetet i Stavanger / IRIS (International Research Institute of Stavanger).

Spørreskjemaet bygger i stor grad på ”The General Nordic Questionnaire for psychological and social factors at work (QPS Nordic)”. QPS Nordic er et omfattende spørreskjema som er utviklet for å undersøke psykologiske og sosiale arbeidsfaktorer. Hensikten med QPS Nordic er å gi et grunnlag for utføring av intervensjoner og utvikling i organisasjoner, og for forskning på forholdet mellom arbeid og helse (Dallner m.fl., 2000). Testleddene i QPS Nordic ble laget ut fra 19 nordiske spørreskjemaer og andre internasjonale skalaer. Omkring 2600 testledd ble vurdert av eksperter i forskningsgruppen under utvelgelsesprosessen. Emnene ble valgt ut på bakgrunn av deres viktighet for det moderne arbeidsliv og helse. Data ble innsamlet fra heterogene

populasjoner fra Norge, Sverige, Danmark og Finland. Deltakerne arbeidet i organisasjoner som representerte ulike sektorer i arbeidslivet, som industri, offentlig administrasjon, helsevesen og private bedrifter. Valideringsprosessen inkluderte to datasett samlet inn fra de fire overnevnte landene. Det første datasettet (n=1015) ble benyttet for å studere spørreskjemaets faktorstruktur og for å utarbeide skalene. Det andre datasettet (n=995) ble brukt for å teste skalaenes begrepsvaliditet og prediksjonsvaliditet. Indre konsistens og test-retest reliabilitet ble beregnet for hver skala. Det ble utført faktoranalyse, strukturell ligningsmodell, tester på lesbarhet og prediktiv validitet, item-bias analyse og brukervennlighet. QPS Nordic er med andre ord et grundig psykometrisk testet spørreskjema. Den endelige versjonen inneholder 129 spørsmål.

Variabler

Da denne studien består av et spørreskjema som tar for seg mange forskjellige temaer, er det begrenset med antall testledd for hver av de ulike variablene. Derfor er det for det meste hentet ut noen testledd fra anerkjente skalaer for å måle hvert begrep. Til tross for at variablene måles med få testledd, har alle unntatt én (optimisme) god indre konsistens og antas å måle begrepene godt. Beskrivende statistikk og Cronbachs α for alle variabler kan ses i tabell I.

Organisasjonstilhørighet.

Affektiv organisasjonstilhørighet måles ofte med en skala utviklet av Porter og hans kolleger, ”Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)” (Mowday, Steers og Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday og Boulian, 1974). Dette spørreskjemaet består av 15 testledd og ble designet for å måle i hvilken grad ansatte føler tilhørighet til organisasjonen de arbeider for (Porter m.fl., 1974). OCQ har en gjennomsnittlig reliabilitetsindeks på 0,9 (Lok og Crawford, 2001). I denne studien ble organisasjonstilhørighet målt ved å bruke tre testledd hentet fra OCQ. Hvert av de tre leddene inneholdt en påstand og deltakerne responderte ved å krysse av på en fempunkts Likert-skala, som gikk fra 1 (”helt uenig”) til 5 (”helt enig”). En samlet organisasjonstilhørighet-skåre ble utregnet for hver deltaker ved å legge sammen deltakerens responser på de tre testleddene. Dette gjorde så den høyest mulige samlede skåren ble 15 og den lavest mulige samlede skåren ble 3. Høy skåre indikerer sterk tilhørighet til organisasjonen. Testleddene for

organisasjonstilhørighet: ”Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i”, ”Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier” og ”Denne organisasjonen inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste”. Den indre konsistensen for målet på organisasjonstilhørighet var her .87.

Tabell I

Gjennomsnitt, standardavvik og Cronbachs α for alle studerte variabler

Variabel	M	Range	SD	Cronbachs α
Avhengige variabler				
Organisasjonstilhørighet	10,92	3 - 15	2,85	.87
Intensjon om å slutte	7,75	2 - 10	2,43	.80
Uavhengige variabler				
Opplevd rettferdig ledelse	7,57	2 - 10	1,93	.81
Opplevd sosial støtte fra leder	11,50	3 - 15	2,85	.86
Moderatorvariabler				
Jobbengasjement	4,64	2 - 10	1,91	.81
Optimisme	10,72	3 - 15	1,83	.57

Intensjon om å slutte.

Intensjon om å slutte ble målt ved hjelp av to testledd basert på en skala av Seashore, Lawler, Mirvis og Cammann (1982). Det ble gitt to påstander og deltakerne skulle angi hvor enige de var i hver av disse påstandene på en fempunkts Likert-skala som gikk fra 1 (”helt uenig”) til 5 (”helt enig”). I analysen ble skårene på testleddene reversert. Det ble så utarbeidet en samlet skåre for intensjon om å slutte, ved å legge sammen hver deltakers skåre på de to testleddene. Maksimal samlet skåre ble da 10, den laveste samlede skåren ble 2. En lav skåre indikerer større intensjon

om å forlate organisasjonen. Testleddene for intensjon om å slutte: ”Jeg tenker ofte på å slutte i jobben” og ”Jeg kommer sannsynligvis til å se etter en ny jobb det neste året”. Den indre konsistensen for dette målet var .80.

Opplevd rettferdig ledelse.

I prosjektet ”Den nye arbeidsplassen: Arbeid, helse og deltakelse i det nye arbeidslivet” ble det benyttet tre testledd for å måle rettferdig ledelse. Ett av spørsmålene (”Er forholdet mellom deg og din nærmeste leder en kilde til stress for deg?”) skiller seg fra de to andre. Dette testleddet kan betraktes mer som å måle en *konsekvens* av urettferdig ledelse enn urettferdig ledelse i seg selv (Dallner m.fl., 2000). Vi valgte derfor å ikke inkludere dette testleddet i vår studie. To testledd ble dermed benyttet for å måle rettferdig ledelse. Da målet er basert på hver og en deltakers subjektive oppfatning om sin nærmeste leder, er det her opplevd rettferdig ledelse som måles. Disse testleddene er hentet fra Lindström, Dallner, Elo, Gamberale, Knardahl, Ørhede, Raivola (1995, i Dallner, 2000). Målet på opplevd rettferdig ledelse besto av to spørsmål hvor deltakerne skulle respondere ved hjelp av en fempunkts Likert-skala som gikk fra 1 (”meget sjelden eller aldri”) til 5 (”meget ofte eller alltid”). En samlet skåre for rettferdig ledelse ble utregnet for hver deltaker ved å legge sammen deltakerens responser på disse to testleddene. Den høyest mulige samlede skåren ble dermed 10, den lavest mulige 2. Høy skåre indikerer at nærmeste leder oppleves som rettferdig. Testleddene for opplevd rettferdig ledelse: ”Fordeler din sjef arbeidsoppgaver rettferdig og upartisk?” og ”Behandler din nærmeste sjef de ansatte rettferdig og upartisk?”. I denne studien var den indre konsistensen for målet på opplevd rettferdig ledelse .81.

Faktorene rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder inngikk som uavhengige faktorer i den strukturelle ligningsmodellen ved valideringen av QPS Nordic. Sammen med variabelen ”empowering leadership” dannet de den latente variabelen ledelseskvalitet (Dallner m.fl., 2000).

Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder.

Målet på sosial støtte fra nærmeste leder er hentet fra QPS Nordic (Dallner m.fl., 2000). Utviklerne av QPS Nordic har laget målet selv, basert på House (1981) sitt arbeid. Som med målet på rettferdig ledelse er dette også basert på hver enkelt deltakers oppfatning om sin nærmeste sjef. Det er dermed opplevd sosial støtte fra nærmeste leder som måles. Spørreskjemaet inneholdt tre spørsmål som var ment å måle dette begrepet. Deltakerne skulle besvare hvert av spørsmålene på en fempunkts Likert-skala som gikk fra 1 (”meget sjelden eller aldri”) til 5

(”meget ofte eller alltid”). Ved å legge sammen hver deltakers skåre på de tre testleddene ble det utarbeidet en samlet skåre for opplevd sosial støtte fra nærmeste leder. Den høyest mulige samlede skåren ble da 15, den lavest mulige ble 3. En høy skåre indikerer at deltakeren opplever høy grad av sosial støtte fra sin nærmeste sjef. Testleddene for opplevd sosial støtte fra nærmeste leder: ”Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i arbeidet ditt fra din nærmeste sjef?”, ”Om du trenger det, er din nærmeste sjef villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeidet?” og ”Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?”. Den indre konsistensen for dette målet var .86.

Som nevnt inngikk variabelen sosial støtte fra nærmeste leder som uavhengig faktor i den strukturelle ligningsmodellen ved valideringen av QPS Nordic og var del av den latente variabelen ledelseskvalitet (Dallner m.fl., 2000).

Jobbengasjement.

Det finnes flere anerkjente skalaer for å måle jobbengasjement. En av de som benyttes oftest ble utviklet av Lodahl og Kejner (1965). Denne skalaen har blitt kritisert for å mangle begrepsmessig tydelighet (Brown, 1996). Gorn og Kanungo (1980) mener noen av testleddene i denne skalaen måler jobbengasjement mens andre måler indre arbeidsmotivasjon. Kanungo laget i 1982 skalaen ”Job Involvement Questionnaire (JIQ)”. Denne skalaen var ment å identifisere begrepets mening som en kognitiv tilstand hos individet (Kanungo, 1982) og er blant de tydeligste og mest presise instrumentene man har for å måle jobbengasjement (Brown, 1996). JIQ består av 10 testledd formet som påstander. I denne studien ble jobbengasjement målt ved å bruke to av disse testleddene. Deltakerne skulle respondere ved hjelp av en fempunkts Likert-skala som gikk fra 1 (”helt uenig”) til 5 (”helt enig”). En samlet jobbengasjement-skåre ble utregnet for hver deltaker ved å legge sammen deltakerens responser på de to testleddene. Den høyest mulige samlede skåren ble 10, den lavest mulige 2. Høy skåre indikerer at deltakeren har stort engasjement for jobben han eller hun gjør. Testleddene for jobbengasjement: ”De viktigste tingene som skjer meg dreier seg om jobben min” og ”De fleste av mine personlige mål i livet har med jobben å gjøre”. Den indre konsistensen for målet på jobbengasjement var .81.

Optimisme.

Mye av forskningen på optimisme har benyttet målet ”Life Orientation Test (LOT)” (Scheier og Carver, 1985). Denne skalaen består opprinnelig av åtte testledd som måler generelle forventninger om positive i forhold til negative utfall (Scheier, Carver og Bridges, 1994). Scheier

og hans kolleger har laget en revidert utgave av LOT (LOT-R) hvor de fjernet to testledd som kan sies å måle mestring mer enn optimisme (Scheier m.fl., 1994). I denne studien ble optimisme målt ved å bruke tre av testleddene fra LOT-R. Hvert av de tre leddene inneholdt en påstand og deltakerne responderte ved å bruke en fempunkts Likert-skala, som gikk fra 1 ("sterkt uenig") til 5 ("sterkt enig"). En samlet optimisme-skåre ble utregnet for hver deltaker ved å legge sammen deltakerens responser på disse tre testleddene. Dette gjorde så den høyest mulige samlede skåren ble 15 og den lavest mulige samlede skåren ble 3. Høy skåre indikerer høy grad av optimisme, at deltakeren generelt forventer positive fremfor negative utfall. Testledd for optimisme: "I usikre tider forventer jeg vanligvis at det beste skjer", "Jeg regner nesten aldri med at ting skjer til mitt beste" (i analysen ble skåren på dette testleddet reversert) og "Alt i alt regner jeg med at flere gode enn dårlige ting skjer meg". Scheier og hans kolleger (1994) fant at LOT-R hadde en indre konsistens på .78. I denne studien var den indre konsistensen for målet på optimisme kun .57. Dette er det eneste av målene som ikke har god indre konsistens (se diskusjon).

Dataanalyse

Dataene fra spørreskjemaene ble analysert ved hjelp av SPSS for Windows (versjon 15.0). Etter at datamaterialet var gjennomgått og ufullstendige besvarelser blitt fjernet, ble responsene på testledd reversert der det var nødvendig. Deretter ble totalskårer utregnet ved å legge sammen hver deltakers skårer på testleddene som var ment å måle hver av variablene, som beskrevet ovenfor. Gjennomsnitt, standardavvik og Pearson's korrelasjonskoeffisienter ble utregnet for alle testleddene, inkludert demografiske variabler.

Regresjonsanalyse ble benyttet for å undersøke forholdet mellom variablene. Fordi multikolinearitet ("multicollinearity") alltid er til stede mellom hovedeffektvariabler og interaksjonsledd som er laget av disse, og fordi multikolinearitet kan gjøre resultatene av en multipel regresjonsanalyse skjeve (Aiken og West, 1991), ble det utført en sentreringstransformasjon på både moderatorvariablene og de uavhengige variablene. Det ble så laget interaksjonsledd av disse variablene.

For å besvare problemstillingene ble det utført to hierarkiske multiple regresjonsanalyser. Den ene ble utført for å undersøke i hvilken grad opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra

nærmeste leder predikerer organisasjonstilhørighet, og om moderatorvariablene påvirker dette forholdet. Den andre ble utført for å undersøke i hvilken grad disse to ledelsesfaktorene predikerer intensjon om å slutte, og om moderatorvariablene påvirker dette forholdet. I begge analysene ble det kontrollert for de demografiske variablene alder, kjønn og utdannelsesnivå. Disse variablene ble lagt inn i blokk 1 i begge analysene. I blokk 2 ble de uavhengige variablene (opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder) lagt inn, i blokk 3 ble moderatorvariablene (optimisme og jobbengasjement) lagt inn og i blokk 4 ble interaksjonsleddene mellom de uavhengige variablene og moderatorvariablene lagt inn.

Resultater

Tabell II viser interkorrelasjoner (Pearsons korrelasjonskoeffisient, r) for alle de studerte variablene. Alle variablene som er laget ved å legge sammen testledd hadde, med unntak av optimisme, som nevnt god indre konsistens (over .70 som anbefalt av Nunnally, 1978). Til tross for at Cronbachs α for optimisme var relativt lav (.57), ble denne variabelen allikevel tatt med i undersøkelsen. Man bør imidlertid ta den lave reliabiliteten i betraktning ved tolkning av resultatene. Ingen av interkorrelasjonene var over .80, dermed var det ingen tegn på multikolinearitet (Asher, 1983).

Optimisme var den eneste av variablene som var normalfordelt. Organisasjonstilhørighet, intensjon om å slutte, opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder hadde alle en overvekt av høye skårer (negativt skjeve). Jobbengasjement hadde en overvekt av lave skårer (positivt skjev). Multippel regresjonsanalyse er et parametrisk mål som antar normalfordelte skårer (Tabachnick og Fidell, 1996). Det ble forsøkt å transformere variablene for å få dem til å fremstå som normalfordelte. De fire variablene som var negativt skjeve uten transformasjon ble imidlertid positivt skjeve med transformasjon, og den variabelen som var positivt skjev uten transformasjon ble negativt skjev med. Det ble derfor besluttet å ikke transformere variablene som ble benyttet i de ulike analysene. Hvor stor betydning det har at skårene ikke er normalfordelt er omdiskutert. Det er blitt påstått (se for eksempel Skog, 1998) at dette ikke er problematisk i en studie med såpass mange deltakere (se diskusjon).

Tabell II

Interkorrelasjoner (r) for de studerte variablene

Variabel	1	2	3	4	5	6
1. Organisasjonstilhørighet						
2. Intensjon om å slutte	.46**					
3. Opplevd rettferdig ledelse	.42**	.34**				
4. Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder	.45**	.33**	.69**			
5. Jobbengasjement	.16**	.05**	-.02	.00		
6. Optimisme	.25**	.16**	.18**	.21**	.00	

Merknad. **p< .01

Det ble som nevnt utført to hierarkiske multiple regresjonsanalyser for å undersøke hvor godt opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder predikerer organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte. Det ble også undersøkt om jobbengasjement og optimisme påvirker disse forholdene. I begge analysene ble det kontrollert for alder, kjønn og utdannelsesnivå. Tabell III og IV viser et sammendrag av resultatene fra disse to analysene. I tabell III vises resultatene fra analysen hvor organisasjonstilhørighet var den avhengige variabelen, i tabell IV vises resultatene fra analysen hvor intensjon om å slutte var den avhengige variabelen. Tabellene viser både de ustandardiserte regresjonskoeffisientene (B) og de standardiserte regresjonskoeffisientene (β). I merknaden til tabellene står R^2 og ΔR^2 .

1. I hvilken grad predikerer opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder organisasjonstilhørighet?

For å undersøke i hvilken grad opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder predikerer organisasjonstilhørighet, ble det utført en hierarkisk multippel regresjonsanalyse. Se tabell III for et sammendrag av resultatene fra denne analysen. Resultatene fra denne analysen

viser at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder hadde signifikante hovedeffekter på organisasjonstilhørighet og kunne forklare 23,7 % av variansen i utvalget. Den siste kolonnen i tabell III inneholder de standardiserte koeffisientene (β) som viser hvilken av de to variablene som predikerer organisasjonstilhørighet best. Denne verdien er høyere for opplevd sosial støtte fra nærmeste leder (.31) enn for opplevd rettferdig ledelse (.20). Dette betyr at opplevd sosial støtte fra nærmeste leder er den variabelen som gir det sterkeste unike bidraget til forklaringen av organisasjonstilhørighet, når variansen forklart av de andre variablene i modellen er kontrollert for.

Resultatene viser dermed at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder forklarer 23,7 % av variansen i organisasjonstilhørighet i utvalget. Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder er den variabelen som predikerer organisasjonstilhørighet best.

2. Påvirker optimisme og jobbengasjement forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet?

For å undersøke om optimisme og jobbengasjement påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene (opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder) og organisasjonstilhørighet, ble det utført en hierarkisk multipl regressjonsanalyse (se tabell III, blokk 4). Resultatene viser at optimisme og jobbengasjement har liten virkning på dette forholdet. Den totale mengden forklart varians øker kun med 0,2 %. Økningen er signifikant ($p < .05$), men den er allikevel så liten at man ikke kan snakke om noen moderatoreffekt.

For å undersøke optimisme og jobbengasjement sitt forhold til organisasjonstilhørighet, ble det utført en analyse med disse variablene som uavhengige variabler. Den totale mengden forklart varians øker fra 23,7 % til 27,9 % når optimisme og jobbengasjement tas med i beregningen. Økningen er signifikant ($p < .01$). Resultatene fra denne analysen viser dermed at optimisme og jobbengasjement til sammen legger til 4,2 % på forklart varians i organisasjonstilhørighet i utvalget sammenlignet med hva de to ledelsesfaktorene gjør alene. Det tyder på at optimisme og jobbengasjement har en påvirkning på organisasjonstilhørighet, påvirkningen er imidlertid beskjeden i forhold til den fra de to ledelsesfaktorene. For å se hvilken av de to faktorene som har størst betydning ble det utført en hierarkisk multipl regressjonsanalyse hvor optimisme og jobbengasjement ble tatt med i hver sin blokk. Resultatene fra denne analysen viser at optimisme legger til 2,3 % ($p < .01$) på forklart varians i

organisasjonstilhørighet i utvalget sammenlignet med hva de to ledelsesfaktorene gjør alene. Jobbengasjement legger til 1,9 % ($p < .01$).

Resultatene fra denne studien viser dermed at optimisme og jobbengasjement *ikke* påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet.

Tabell III

Sammendrag av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer organisasjonstilhørighet

Variabel	B	SE B	β
Blokk 1 ^a			
Kjønn	0,73	0,11	.12**
Alder	-0,01	0,01	- .02
Utdannelsesnivå	0,15	0,07	.04*
Blokk 2 ^b			
Kjønn	0,57	0,10	.10**
Alder	-0,01	0,00	- .03
Utdannelsesnivå	0,23	0,06	.07**
Rettferdig ledelse	0,30	0,03	.21**
Sosial støtte fra nærmeste leder	0,32	0,02	.33**
Blokk 3 ^c			
Kjønn	0,54	0,09	.09**
Alder	-0,00	0,00	- .01

(fortsetter)

Tabell III fortsetter

Variabel	B	SE B	β
Utdannelsesnivå	0,14	0,06	.04**
Rettferdig ledelse	0,29	0,03	.20**
Sosial støtte fra nærmeste leder	0,30	0,02	.31**
Jobbengasjement	0,21	0,02	.14**
Optimisme	0,23	0,02	.15**
Blokk 4 ^d			
Kjønn	0,54	0,09	.09**
Alder	-0,00	0,00	- .01
Utdannelsesnivå	0,14	0,06	.04**
Rettferdig ledelse	0,29	0,03	.20**
Sosial støtte fra nærmeste leder	0,30	0,02	.31**
Jobbengasjement	0,21	0,02	.14**
Optimisme	0,23	0,02	.15**
Rettferdig ledelse x Optimisme ^e	-0,01	0,02	- .01
Rettferdig ledelse x Jobbengasjement ^e	0,01	0,02	.02
Sosial støtte fra nærmeste leder x Optimisme ^e	0,02	0,01	.03
Sosial støtte fra nærmeste leder x Jobbengasjement ^e	-0,03	0,01	- .05**

Merknad. ^a. $R^2 = .016$. ^b. $R^2 = .253$, $\Delta R^2 = .237$ ($p < .01$). ^c. $R^2 = .295$, $\Delta R^2 = .042$ ($p < .01$).

^d. $R^2 = .297$, $\Delta R^2 = .002$ ($p < .05$). ^e. Interaksjonsledd. * $p < .05$ ** $p < .01$.

3. I hvilken grad predikerer opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder intensjon om å slutte?

For å undersøke i hvilken grad opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder predikerer intensjon om å slutte, ble det utført en hierarkisk multippel regresjonsanalyse. Se tabell IV for et sammendrag av resultatene fra denne analysen. Resultatene viser her at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder hadde signifikante hovedeffekter på intensjon om å slutte og kunne forklare 10,3 % av variansen i utvalget. Den siste kolonnen i tabell IV inneholder de standardiserte koeffisientene (β) som viser hvilken av de to variablene som predikerer intensjon om å slutte best. Også her er denne verdien høyere for opplevd sosial støtte fra nærmeste leder (.21) enn for opplevd rettferdig ledelse (.13). Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder er dermed den variabelen som gir det sterkeste unike bidraget til forklaringen av intensjon om å slutte, når variansen forklart for av de andre variablene i modellen er kontrollert for.

Resultatene fra denne studien viser at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder forklarer 10,3 % av variansen i intensjon om å slutte i utvalget. Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder er den variabelen som best predikerer intensjon om å slutte.

4. Påvirker optimisme og jobbengasjement forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte?

For å undersøke om optimisme og jobbengasjement påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene (opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder) og intensjon om å slutte, ble det utført en hierarkisk multippel regresjonsanalyse (se tabell IV, blokk 4). Resultatene viser at jobbengasjement og optimisme har liten betydning for dette forholdet. Den totale mengden forklart varians øker med kun 0,3 %. Økningen er signifikant ($p < .05$), men den er allikevel så liten at man ikke kan snakke om noen moderatoreffekt.

For å undersøke optimisme og jobbengasjement sitt forhold til intensjon om å slutte, ble det utført en multippel regresjonsanalyse med disse variablene som uavhengige variabler. Den totale mengden forklart varians øker fra 10,3 % til 11,6 % når optimisme og jobbengasjement tas med i beregningen som uavhengige variabler. Økningen er signifikant ($p < .01$). Resultatene fra denne analysen viser dermed at optimisme og jobbengasjement til sammen legger til 1,3 % på forklart varians i intensjon om å slutte i utvalget sammenlignet med hva de to ledelsesfaktorene gjør alene. Det tyder på at optimisme og jobbengasjement har liten påvirkning på intensjon om å

slutte. For å se hvilken av de to faktorene som har størst betydning ble det utført en hierarkisk multipl regrejsjonsanalyse hvor optimisme og jobbengasjement ble tatt med i hver sin blokk. Resultatene fra denne analysen viser at optimisme legger til 0,8 % ($p < .01$) på forklart varians i intensjon om å slutte i utvalget sammenlignet med hva de to ledelsesfaktorene gjør alene. Jobbengasjement legger til 0,5 % ($p < .01$).

Resultatene fra denne studien viser dermed at optimisme og jobbengasjement *ikke* påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte.

Andre resultater

Det ble utført korrelasjonsanalyser mellom de ulike variablene sortert etter kjønn. Resultatene viste veldig få ulikheter. Variablene korrelerer imidlertid litt sterkere med hverandre for menn enn for kvinner på et generelt nivå. Det ble også utført korrelasjonsanalyser mellom de ulike variablene sortert etter utdannelsesnivå. Også her ble det funnet få ulikheter. Et interessant funn var at korrelasjonen mellom intensjon om å slutte og organisasjonstilhørighet er betydelig sterkere hos de med høyest utdanning ($r = .52$) enn hos de med lavest utdanning ($r = .24$).

Det ble gjennomført hierarkiske multiple regrejsjonsanalyser hvor de demografiske variablene ble lagt inn i hver sin blokk. Når det gjelder intensjon om å slutte viser resultatene at alder ($\Delta R^2 = .050$, $p < .01$) har mer betydning enn kjønn og utdannelsesnivå ($\Delta R^2 = .007$, $p < .01$ for hver av variablene). Alder forklarer dermed 5 % av variansen i intensjon om å slutte i vårt utvalg. Når det gjelder organisasjonstilhørighet viser resultatene at ingen av de demografiske variablene er av særlig betydning, men at kjønn ($\Delta R^2 = .014$, $p < .01$) forklarer mer enn alder ($\Delta R^2 = .001$, $p < .05$) og utdannelsesnivå ($\Delta R^2 = .002$, $p < .05$). Kjønn forklarer 1,4 % av variansen i organisasjonstilhørighet i vårt utvalg.

For å se hvor mye organisasjonstilhørighet forklarer av variansen i intensjon om å slutte og hvor mye intensjon om å slutte forklarer av variansen i organisasjonstilhørighet, ble det utført to multiple regrejsjonsanalyser. Resultatene fra disse analysene viste at organisasjonstilhørighet forklarer 21,5 % av variansen i intensjon om å slutte i utvalget og motsatt.

Tabell IV

Sammendrag av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer intensjon om å slutte

Variabel	B	SE B	β
Blokk 1 ^a			
Kjønn	0,41	0,09	.08**
Alder	-0,05	0,00	- .21**
Utdannelsesnivå	-0,27	0,05	- .09**
Blokk 2 ^b			
Kjønn	0,32	0,09	.06**
Alder	-0,05	0,00	- .21**
Utdannelsesnivå	-0,22	0,05	- .07**
Rettferdig ledelse	0,16	0,03	.13**
Sosial støtte fra nærmeste leder	0,19	0,02	.23**
Blokk 3 ^c			
Kjønn	0,29	0,09	.06**
Alder	-0,05	0,00	- .20**
Utdannelsesnivå	-0,26	0,05	- .09**
Rettferdig ledelse	0,16	0,03	.12**
Sosial støtte fra nærmeste leder	0,17	0,02	.21**
Jobbengasjement	0,07	0,02	.06**
Optimisme	0,13	0,02	.10**
			(fortsetter)

Tabell IV fortsetter

Variabel	B	SE B	β
Blokk 4 ^d			
Kjønn	0,29	0,09	.06**
Alder	-0,05	0,00	- .20**
Utdannelsesnivå	-0,26	0,05	- .09**
Rettferdig ledelse	0,16	0,03	.13**
Sosial støtte fra nærmeste leder	0,17	0,02	.21**
Jobbengasjement	0,07	0,02	.06**
Optimisme	0,13	0,02	.10**
Rettferdig ledelse x Optimisme ^e	0,04	0,02	.05**
Rettferdig ledelse x Jobbengasjement ^e	0,01	0,01	.02
Sosial støtte fra nærmeste leder x Optimisme ^e	-0,03	0,01	- .07**
Sosial støtte fra nærmeste leder x Jobbengasjement ^e	-0,01	0,01	- .04

Merknad. ^a. $R^2 = .064$. ^b. $R^2 = .166$, $\Delta R^2 = .103$ ($p < .01$). ^c. $R^2 = .179$, $\Delta R^2 = .013$ ($p < .01$).

^d. $R^2 = .182$, $\Delta R^2 = .003$ ($p < .01$). ^e. Interaksjonsledd. ** $p < .01$.

Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke i hvilken grad opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder predikerer organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte. Det ble også undersøkt hvorvidt jobbengasjement og optimisme påvirker forholdene mellom disse variablene. Mathieu og Zajac (1990) etterspør mer forskning på organisasjonstilhørighet. De anbefaler spesielt studier som benytter deltakere fra flere ulike organisasjoner og ser på modererende forhold. Denne studien gjør nettopp dette.

Mange variabler kan tenkes å påvirke organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte. I denne undersøkelsen ble det valgt å se på opplevd rettferdig ledelse, opplevd sosial støtte fra nærmeste leder, jobbengasjement og optimisme. Tidligere forskning på de to ledelsesfaktorenes sammenheng med organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte har gitt noe motstridende funn. Videre har det blitt forsket lite på de to individfaktorenes innvirkning på dette forholdet. Det virket dermed naturlig å se nærmere på sammenhengen mellom disse faktorene, da det synes logisk at slike sammenhenger er tilstede. Man kan tenke seg at ledelsesfaktorer påvirker tilhørighet til organisasjonen og ansattes intensjoner om å slutte. Det virker også fornuftig at dette forholdet påvirkes av hvor engasjert man er i jobben og hvor optimistisk man er. Man kan anta at en rekke andre variabler har betydning for organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte. Eksempler på slike variabler er jobbtilfredshet, jobbkrav, rolleforventninger, mobbing på arbeidsplassen, kontroll i arbeidet, organisasjonskultur, mestring av arbeidet, jobbmotivasjon og forutsigbarhet i arbeidet. Det ville vært interessant å studere disse variablene, men grunnet oppgavens omfang er det vanskelig å ta for seg flere variabler enn de som har blitt undersøkt.

Om hvordan opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder predikerer organisasjonstilhørighet

Resultatene viser at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder forklarer 23,7 % ($p < .01$) av variansen i organisasjonstilhørighet i utvalget. Opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder har med andre ord en signifikant effekt på ansattes tilhørighet til

organisasjonen. Dette innebærer at ansattes oppfatning av den behandlingen de får av sin nærmeste leder kan føre til økt eller redusert grad av organisasjonstilhørighet. Det finnes som nevnt ulike oppfatninger om hva rettferdig ledelse innebærer. I denne studien ble deltakerne spurt om i hvilken grad deres nærmeste leder behandler sine ansatte og fordeler arbeidsoppgaver på en rettferdig og upartisk måte.

Arbeidstakere som opplever høyt nivå av tilhørighet til organisasjonen forventes å utføre atferd som er til fordel for bedriften. Denne studien tyder dermed på at ledere bør etterstrebe rettferdig og støttende behandling av sine ansatte. Resultatene er i samsvar med tidligere forskning på rettferdig ledelse (Cohen-Charash og Spector, 2001; Konovsky og Cropanzano, 1991; Folger og Konovsky, 1989) og sosial støtte fra nærmeste leder (Humphrey m.fl., 2007; Chu m.fl., 2006; Leung og Lee, 2006; Kong, 1995) og deres sammenheng med organisasjonstilhørighet. Forskingen er imidlertid ikke entydig. Leung m.fl. (2001) fant at rettferdig ledelse ikke spilte inn på organisasjonstilhørighet. Andre forskere har funnet at sosial støtte fra nærmeste leder ikke påvirker organisasjonstilhørighet (Stinglhamber og Vandenberghe, 2003).

Av de to studerte ledelsesfaktorene er opplevd sosial støtte fra nærmeste leder den som best predikerer organisasjonstilhørighet. Det virker altså som at opplevd sosial støtte fra nærmeste leder betyr mer for ansattes organisasjonstilhørighet enn opplevd rettferdig ledelse. Dette er i motsetning til hva Rhoades og Eisenberger (2002) fant. Deres studie viste at rettferdig ledelse hadde noe sterkere sammenheng med organisasjonstilhørighet enn sosial støtte. Våre funn tyder imidlertid på at forskjellen mellom rettferdig ledelse og sosial støtte når det gjelder prediksjon av organisasjonstilhørighet ikke er stor, og at begge ledelsesfaktorer dermed har betydning for organisasjonstilhørighet.

Opplevelsen av sosial støtte og rettferdig ledelse vil mest sannsynlig avhenge noe av hverandre. Når en som ansatt opplever urettferdighet på jobb kan det være vanskelig å føle at man samtidig mottar sosial støtte. Man kan lettere oppleve å få sosial støtte fra leder når leder anses som rettferdig. En som skårer høyt på opplevd rettferdig ledelse har stor sannsynlighet for også å skåre høyt på opplevd sosial støtte fra nærmeste leder. Resultatene viser for øvrig at disse to variablene korrelerer betraktelig, men ikke mer enn at de handler om ulike ting. Begrepene måler altså ikke det samme.

Resultatene viser at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder bidrar til å predikere tilhørighet til organisasjonen. Dette kan sies å stemme overens med flere av teoriene fremsatt på området. I tråd med den nevnte organisasjonsstøtteteorien (Eisenberger m.fl., 1986) kan det være at fordelaktig behandling fra leder gjør at ansatte føler en plikt til å gi noe positivt tilbake til organisasjonen. Dette resulterer igjen i høy grad av organisasjonstilhørighet. Lind og Tyler (1988) sin gruppeverdimodell kan også ha betydning. Den fordelaktige behandlingen de ansatte mottar gir dem informasjon om deres status i organisasjonen, noe som betyr mye for deres tilhørighet til arbeidsplassen. Dette avhenger imidlertid også av ansattes tillit til sin overordnede og tro på at vedkommende opptrer nøytralt ved beslutningstaking.

Denne undersøkelsen har et tverrsnittsdesign, det er dermed vanskelig å si noe om årsaksretninger. Det er lett å tenke at høy grad av opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder bidrar til høyt nivå av organisasjonstilhørighet. Det kan imidlertid være at lav grad av tilhørighet til organisasjonen fører til rapportering av lavt nivå av opplevd sosial støtte og rettferdig ledelse.

Resultatene tyder på at organisasjonstilhørighet korrelerer moderat med ansattes intensjon om å slutte. Andre undersøkelser har fått lignende resultater (Cooper-Hakim og Viswesvaran, 2005; Jaros, 1997; Tett og Meyer, 1993; Williams og Hazer, 1986). Et interessant funn er at korrelasjonen mellom intensjon om å slutte og organisasjonstilhørighet er sterkere jo høyere utdanning deltakerne har. Høy grad av organisasjonstilhørighet korrelerer med lave intensjoner om å slutte. Denne korrelasjonen er imidlertid sterkere hvis man har høyere utdanning. Av to personer med samme grad av organisasjonstilhørighet, har personen med lavest utdanning dermed størst sannsynlighet for å vurdere å forlate arbeidsplassen. Man kan tenke seg at personer med høy utdanning har flere jobbmuligheter og dermed lettere for å slutte i sin nåværende jobb enn personer med lav utdanning. Denne tankegangen stemmer altså ikke overens med våre funn.

Om hvordan optimisme og jobbengasjement påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet

Resultatene viser at optimisme og jobbengasjement ikke påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet. Det eksisterer ingen moderatoreffekter. Forholdet mellom opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder på den ene siden, og organisasjonstilhørighet på den andre, influeres ikke av individfaktorene. Det virker altså som verken jobbengasjement eller optimisme har noe å si for dette forholdet.

Det finnes få studier som tar for seg jobbengasjement som moderator på forholdet mellom lederatferd og organisasjonstilhørighet. En del forskning har imidlertid undersøkt hvordan jobbengasjement modererer forholdet mellom andre situasjonsvariabler og atferdsmessige eller holdningsmessige konsekvenser i forbindelse med arbeidet. Et vanlig funn er at slike forhold er sterkere for personer som skårer lavt på jobbengasjement (Brown, 1996; Strasser m.fl., 1981; Jones m.fl., 1975). Det antas med andre ord at lederatferd har en mindre effekt på ansattes holdninger til jobben hos de som er svært engasjert i arbeidet. Arbeidstakere som er svært engasjerte i arbeidet sitt vil sannsynligvis oppleve jobbtilfredshet uavhengig av hvordan de opplever sjefens atferd (Brown, 1996). Brief og Aldag (1975) sine resultater viste imidlertid at jobbengasjement ikke hadde en signifikant moderatoreffekt på forholdet mellom lederatferd og underordnedes tilfredshet, og kan dermed hevdes å ligne våre resultater.

Når det gjelder optimisme sin påvirkning på forholdet mellom ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet eksisterer det lite forskning, og den forskningen som finnes er uklar. Optimisme kan tenkes å moderere forholdet på to måter. På den ene siden kan høy grad av optimisme bidra til at de ansatte bryr seg mindre om hvordan de blir behandlet av leder. Dette skyldes at slike personer har en tendens til å vurdere situasjoner mer positivt enn andre. På denne måten vil graden av organisasjonstilhørighet være mindre påvirket av ledelsesfaktorer ved høyt nivå av optimisme. På den andre siden kan man anta at personer som skårer høyt på optimisme er mer sensitive for ufordelaktig behandling. I motsetning til personer som er pessimistiske er de ikke vant til å føle sinne over opplevd urettferdighet og reagerer derfor sterkere på dette. Høy grad av optimisme gjør med andre ord så ledelsesfaktorene får mer å si for personens nivå av organisasjonstilhørighet.

Som nevnt tidligere viste resultatene at målet på optimisme hadde relativt lav indre konsistens. Dette er uventet da LOT ("Life Orientation Test"; Scheier og Carver, 1985) er en meget anerkjent skala for å måle optimisme, og har tidligere vist seg å ha god indre konsistens. Det kan være at de tre testleddene som her var ment å måle optimisme ikke er tilstrekkelige, og dermed ikke måler optimisme godt nok. Det er usikkert hvor stor påvirkning den lave reliabiliteten har hatt på funnene. Man må anta at dette kan ha forskjøvet resultatene noe og at man muligens ville fått andre funn hvis målet hadde vært bedre.

Analysen der optimisme og jobbengasjement ble lagt inn som uavhengige variabler viser at de har relativt liten påvirkning på organisasjonstilhørighet. Dette støtter dermed Youssef og Luthans (2007) sine resultater som viste at optimisme ikke hadde noen effekt på organisasjonstilhørighet. Jobbengasjement har på sin side vist seg å korrelere moderat med organisasjonstilhørighet (Mathieu og Zajac, 1990). Vår studie tyder på at de to ledelsesfaktorene har betydelig større påvirkning på organisasjonstilhørighet enn de to individfaktorene. Optimisme og jobbengasjement ser med andre ord til å ha meget lite å si for organisasjonstilhørighet, både som moderatorvariabler og uavhengige variabler.

Om hvordan opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder predikerer intensjon om å slutte

Resultatene viser at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder forklarer 10,3 % ($p < .01$) av variansen i intensjon om å slutte i utvalget. Opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder har med andre ord en signifikant effekt på ansattes intensjon om å slutte, selv om den ikke er sterk. Dette innebærer at ansattes oppfatning av den behandlingen de får av sin nærmeste leder kan føre til at deres intensjon om å forlate organisasjonen styrkes eller svekkes. Som nevnt har studier vist at intensjon om å slutte i stor grad predikerer hvorvidt den ansatte faktisk slutter (Lee og Mowday, 1987). Denne studien tyder dermed på at ledere bør opptre på en rettferdig og støttende måte for å beholde sine ansatte, selv om det er tydelig at det er mange andre faktorer som også spiller inn på intensjon om å slutte. Denne studien sier lite om hvilke andre faktorer som påvirker ansattes tanker om å forlate virksomheten. Organisasjonstilhørighet kan som nevnt være en slik faktor. Videre tyder denne studien på at

jobbengasjement og optimisme som uavhengige variabler har lite å si for intensjon om å slutte. Mer forskning er nødvendig for å forstå forløperne til ansattes intensjon om å slutte.

Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder er den av de to studerte ledelsesfaktorene som best predikerer intensjon om å forlate arbeidsplassen. Det virker altså som at opplevd sosial støtte fra nærmeste leder betyr mer for ansattes intensjon om å slutte enn opplevd rettferdig ledelse. Forskjellen mellom rettferdig ledelse og sosial støtte når det gjelder prediksjon av intensjon om å slutte er imidlertid ikke så stor i vår studie.

Tidligere undersøkelser av forholdet mellom ledelsesfaktorer og ansattes intensjoner om å slutte har fått motstridende resultater. Flere studier tyder på at rettferdig ledelse påvirker intensjon om å slutte (Cohen-Charash og Spector, 2001; Aquino m.fl., 1997). Leung m.fl (2001) fant på en annen side at rettferdig ledelse ikke var relatert til intensjon om å slutte blant de ansatte. Når det gjelder sosial støtte fra nærmeste leder ser tidligere funn ut til å være mer entydige. Sosial støtte fra leder og intensjon om å slutte i organisasjonen virker å korrelere negativt (Humphrey m.fl., 2007; Leung og Lee, 2006; Acker, 2004; Stinglhamber og Vandenberghe, 2003; Eisenberger m.fl., 2002). Dette er i tråd med våre funn som viste at sosial støtte er den av de studerte variablene som best predikerer intensjon om å slutte.

Som nevnt tidligere kan det tenkes at teorien om organisasjonsstøtte (Eisenberger, m.fl., 1997) gjør seg gjeldende i forhold til ansattes intensjoner om å slutte, og dermed kan være av betydning for våre resultater. Denne teorien hevder at ansattes opplevelse av å motta støtte fra organisasjonen vil bidra til at de ønsker å gi støtte tilbake til organisasjonen. Dermed utfører de handlinger som er fordelaktige for organisasjonen, som for eksempel ikke å slutte.

Denne studien undersøker ikke hvorfor deltakerne vil slutte i organisasjonen. Om personer oppgir å vurdere å slutte kan blant annet påvirkes av om de har tilbud om jobb fra andre bedrifter, om de skal flytte eller begynne med noe helt annet. Rapportering av intensjon om å slutte betyr ikke nødvendigvis at personen er misfornøyd med organisasjonen.

Også her kan årsaksretningen gå begge veier. Høy grad av opplevd sosial støtte og rettferdig ledelse kan lede til intensjoner om å slutte. Det kan imidlertid være at tanker om å slutte gjør at man rapporterer lavt nivå av sosial støtte og rettferdig ledelse.

Om hvordan optimisme og jobbengasjement påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte

Resultatene viser at optimisme og jobbengasjement ikke påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte. Som ved organisasjonstilhørighet, eksisterer det ingen moderatoreffekter. Forholdet mellom opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder på den ene siden, og intensjon om å slutte på den andre, influeres ikke av individfaktorene. Det virker altså som verken jobbengasjement eller optimisme har noe å si for dette forholdet.

Det finnes få studier som tar for seg jobbengasjement som moderator på forholdet mellom lederatferd og intensjon om slutte. Som nevnt tyder undersøkelser på at lederatferd har en større effekt på ansattes holdninger til jobben hos ansatte som er lite engasjert i arbeidet (Brown, 1996; Strasse m.fl., 1981; Jones m.fl., 1975). Ansatte som er svært engasjerte i jobben sin antas å oppleve jobbtilfredshet uavhengig av hvordan de oppfatter sjefens atferd. Ut fra dette kan man anta at grad av jobbengasjement også ville påvirke forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte. Personer som er meget engasjert i arbeidet sitt vil gjerne fortsette i jobben og påvirkes mindre av lederens oppførsel. Denne studien fant imidlertid ikke en slik moderatoreffekt av jobbengasjement. Dette ligner Brief og Aldag (1975) sine resultater som viste at jobbengasjement ikke hadde en signifikant moderatoreffekt på forholdet mellom lederatferd og underordnedes tilfredshet.

Det finnes lite forskning når det gjelder optimisme sin påvirkning på forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte. Som nevnt ovenfor kan høy grad av optimisme tenkes å moderere forholdet på to måter, på den ene siden slik at leders atferd har mindre å si for intensjon om å slutte og på den andre siden slik at leders atferd får mer å si. Målet på optimisme hadde som nevnt relativt lav indre konsistens, noe som kan ha forskjøvet resultatene noe.

Analysen der optimisme og jobbengasjement ble lagt inn som uavhengige variabler viser at de har en relativt liten påvirkning på intensjon om å slutte. De to ledelsesfaktorene har betydelig større påvirkning på intensjon om å slutte enn de to individfaktorene. Optimisme og jobbengasjement ser med andre ord til å ha meget lite å si for intensjon om å slutte, både som moderatorvariabler og uavhengige variabler.

Styrker og svakheter ved studien

Denne studien har flere styrker. Én klar styrke er et høyt antall deltakere. Andre fordeler er at deltakerne kommer fra mange ulike bedrifter og at bedriftene skiller seg fra hverandre med hensyn til funksjon, kompetanseområde og størrelse. Spørreskjemaet som studien bygger på, QPS Nordic, er et grundig utarbeidet og godt validert verktøy for å undersøke psykologiske og sosiale arbeidsfaktorer (Dallner m.fl., 2000). Dette gjør undersøkelsen lettere å gjenta senere. Videre benyttet denne studien multippel regresjonsanalyse, som er en anerkjent metode for utforskning av forholdet mellom et sett av variabler. Metoden er mer fordelaktig enn en korrelasjonsanalyse da den sier noe om hvordan variabler kan predikere et bestemt utfall (Tabachnick og Fidell, 1996). Alle disse egenskapene er fordelaktige fordi de gjør resultatene generaliserbare.

I denne studien undersøker man selvrapporteringsdata. Dette innebærer at det er subjektive oppfatninger som analyseres. Det måles ikke i hvilken grad lederen faktisk er rettferdig og gir sosial støtte, i stedet måles den ansattes opplevelse av lederens egenskaper. Det at det spørres etter subjektive opplevelser vanskeliggjør generalisering av funnene. Mennesker har ulike behov og oppfatninger av hva som er gode lederegenskaper. Hva én person opplever som rettferdig atferd fra leder, vil ikke nødvendigvis en annen oppleve som like rettferdig.

Mathieu og Hamel (1989) viste at flere av faktorene som hevdes å være forløpere til organisasjonstilhørighet ikke nødvendigvis er forløpere. Derimot kan det tenkes at det er en tredjevariabel som påvirker både de antatte forløperne og organisasjonstilhørighet, som for eksempel andre affektive forhold som ikke er inkludert i undersøkelsene. Dermed er det vanskelig å si noe om hva som fører til organisasjonstilhørighet. Videre har denne undersøkelsen et tverrsnittsdesign, noe som innebærer at deltakeres responser måles på ett tidspunkt og ikke tar for seg forskjeller i deltakeres responser over tid. Det er dermed vanskelig å si hva som forårsaker hva. Det er lett å anta at høy grad av opplevd sosial støtte og rettferdig ledelse fra nærmeste leder fører til høyt nivå av organisasjonstilhørighet. Det kan imidlertid være at lav grad av organisasjonstilhørighet bidrar til rapportering av lav grad av opplevd sosial støtte og rettferdig ledelse. En longitudinell studie ville derimot sammenlignet deltakeres responser på ett tidspunkt med deres responser på et annet tidspunkt, og kunne dermed i større grad gjort antakelser om årsaksretninger mellom variablene.

Den totale responsraten i undersøkelsen var på 55 %. Det var store variasjoner mellom responsratene til de ulike bedriftene. Det er vanskelig å vite om dette skyldes kjennetegn ved miljøet i bedriftene. En mulig årsak kan være at de ansatte ikke har blitt minnet på undersøkelsen og dermed glemmer den. Det kan også skyldes dypere forhold ved kulturen i organisasjonen, for eksempel når det gjelder generell villighet til å yte mer enn et absolutt minimum av det som forventes. Man kan også tenke seg at forskjellene ligger på personnivå, og dermed spørre seg om hva som kjennetegner de som valgte å besvare spørreskjemaet kontra de som valgte å ikke delta. Det er umulig å vite sikkert hva som skiller disse to gruppene av personer fra hverandre. Man kan spekulere i om det dreier seg om ulikheter i personlighet og grunnleggende verdier eller om årsakene er mer tilfeldige, som at en person har mye å gjøre og dermed ikke ønsker å delta. Det kan også være mange forskjeller mellom de som faktisk deltar i slike undersøkelser. På den ene siden kan man tenke seg at personer som deltar er pliktoppfyllende og ønsker å delta for å være til hjelp. På den annen side kan det være at personer ønsker å delta for å oppnå positive konsekvenser, for eksempel forbedringer i eget arbeidsmiljø eller for å få utløp for frustrasjoner. På grunnlag av slike tenkte forskjellige motivasjoner for å delta, kan man anta at man får et utvalg bestående av mange ulike typer personer.

Denne studien kontrollerer ikke for sosial ønskverdighet. Dette kan innebære forhøyet rapportering av positive holdninger til organisasjonen. Arnold, Feldman og Purbhoo (1985) og Luthans, Baack og Taylor (1987) har funnet positive korrelasjoner mellom personers rapporterte nivå av organisasjonstilhørighet og deres skårer på et mål for sosial ønskverdighet. Personer med høyt nivå av organisasjonstilhørighet synes altså å skåre høyt på sosial ønskverdighet. En mulig tolkning av dette forholdet er at høye nivåer av organisasjonstilhørighet predisponerer personer til å opptre positivt overfor organisasjonen, inkludert måten de besvarer spørreskjemaer på (Mathieu og Zajac, 1990).

Det er i denne undersøkelsen benyttet forkortede versjoner av opprinnelige skalaer og det er dermed få testledd som måler hvert begrep. Man kan ikke utelukke muligheten for at de forkortede versjonene ikke måler begrepene like godt som de opprinnelige. Det hadde vært ideelt å benytte de fullstendige skalaene, dette er imidlertid vanskelig i en undersøkelse som tar for seg så mange ulike temaer. Benyttelse av de fullstendige skalaene ville resultert i et svært omfattende spørreskjema, som mest sannsynlig ville ført til færre deltakere. Til tross for at variablene måles med få testledd, har som nevnt alle unntatt optimisme god indre konsistens. Man kan dermed

anta at begrepene måler det de er ment å måle, med mulig unntak av optimisme. Det er usikkert om vi ville fått andre funn ved å bruke de opprinnelige skalaene.

Som nevnt er flertallet av skårene i denne undersøkelsen ikke normalfordelte. Skog (1998) mener at det ikke har mye å si om variablene er normalfordelte eller ikke så lenge restleddsvariasjonen er det. I analysen med organisasjonstilhørighet som avhengig variabel er dette tilfelle. I analysen med intensjon om å slutte som avhengig variabel er restleddsvariasjonen derimot ikke normalfordelt. Man kan imidlertid ikke forvente at intensjon om å slutte skal være normalfordelt da de aller fleste som regel ønsker å bli i virksomheten. At restleddsvariasjonen ikke er normalfordelt fører til skjeve regresjonskoeffisienter. Sammenhengen mellom variablene vil da mest sannsynlig bli undervurdert, men først og fremst vil det påvirke signifikanstestene. Skog (1998) mener at dette ikke er problematisk i en studie med såpass mange deltakere som her.

Fremtidig forskning

Selv om det har blitt forsket mye på organisasjonstilhørighet og forhold som påvirker dette fenomenet, er det fortsatt mange ubesvarte spørsmål og mer forskning er nødvendig. Begrensninger ved denne studien gir implikasjoner for videre undersøkelser. Vi anbefaler at det utføres longitudinelle studier med organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte som avhengige variabler for bedre å forstå årsakene bak disse begrepene. Videre bør det utføres flere undersøkelser med fullstendige skalaer for å måle begrepene, i stedet for forkortede versjoner slik denne studien benytter.

Det kan være interessant med studier som tar for seg andre modererende forhold enn jobbengasjement og optimisme. Mange andre faktorer kan tenkes å påvirke forholdet mellom de to studerte ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet, og mellom de to studerte ledelsesfaktorene og intensjon om å slutte. Slike modererende faktorer kan for eksempel være mestringsstrategier, personlighetstrekk, jobbforutsigbarhet, og arbeidsmotivasjon. Videre kan det tenkes at demografiske variabler som alder og sivil status kan virke som modererende faktorer. Det kan også være interessant å undersøke andre uavhengige variabler enn sosial støtte og rettferdig ledelse når det gjelder betydning for organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte. Det finnes som nevnt en rekke variabler som kan tenkes å påvirke organisasjonstilhørighet og

intensjon om å slutte. Eksempler på slike variabler er jobbtilfredshet, mestring av arbeidet og organisasjonskultur.

Det finnes relativt lite forskning på prosessene bak organisasjonstilhørighet, med andre ord hvordan tilhørighet til organisasjonen oppstår (Mowday, 1998). Å undersøke forløperne til organisasjonstilhørighet kan muliggjøre utviklingen av mer fullstendige modeller for hvordan tilhørighet oppstår. Eksempler på slike prosesser kan være forventninger, attribusjonsmekanismer og behovtilfredsstillelse, foreslått av Meyer og Allen (1997, i Mowday, 1998).

I denne studien er det subjektive opplevelser av ledere som undersøkes, noe som vanskeliggjør generalisering av funnene. Problemene med dette kan unngås ved at man i analysen benytter gjennomsnittet av responsene til alle deltakere med samme leder. Man vil da få et mer presist mål på lederegenskaper. Dette er imidlertid avhengig av at mange personer har samme nærmeste leder. Videre hadde det vært nyttig for fremtidige undersøkelser å spørre etter årsaker til intensjon om å forlate organisasjonen. På denne måten kan man skille de som har intensjon om å slutte grunnet misnøye med organisasjonen fra de som ønsker å forlate arbeidsplassen av grunner som ikke skyldes forhold ved organisasjonen.

Organisasjonstilhørighet har blitt hevdet å være et positivt fenomen. Det kan imidlertid tenkes at det også finnes negative konsekvenser ved høy grad av organisasjonstilhørighet. Mathieu og Zajac (1990) argumenterer for at det bør forskes mer på dette. Videre kan det være at organisasjonstilhørighet er viktigere for noen former for virksomheter enn andre. Man kan for eksempel undre seg over om organisasjonstilhørighet er viktigere i konkurranseutsatte virksomheter preget av hyppige endringer, enn i mer stabile virksomheter. Hvis dette er tilfellet kan slike organisasjoner satse mer på tiltak for å øke graden av organisasjonstilhørighet blant sine ansatte. Det vil være spennende å undersøke disse områdene nærmere.

Alle de studerte variablene i denne undersøkelsen har blitt definert og målt på ulike måter opp gjennom årene. Operasjonalisering av begreper er problematisk da forskere bruker ulike termer om samme fenomen. Dette er en mulig årsak til motstridende funn på områdene. Det trengs enighet om definisjoner av begrepene og hvilke verktøy som bør brukes for å måle dem. Dessuten benytter mesteparten av forskningen som tar for seg områdene studert i denne undersøkelsen selvrappporterende spørreskjemaer. Det ville vært interessant om det i fremtiden ble utviklet andre måter å studere disse fenomenene på.

Konklusjoner

Denne undersøkelsen fant at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder bidrar til å predikere ansattes grad av organisasjonstilhørighet. Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder ser ut til å bety litt mer enn opplevd rettferdig ledelse for ansattes grad av organisasjonstilhørighet. Det virker også som om ansattes opplevelse av rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder har en effekt på deres intensjon om å forlate bedriften. Også her betyr opplevd sosial støtte noe mer enn opplevd rettferdighet fra leder. Denne studien tyder dermed på at ledere bør opptre på en rettferdig og støttende måte for å øke tilhørigheten til organisasjonen hos sine ansatte og for å øke sannsynligheten for at de forblir i virksomheten.

De to studerte ledelsesfaktorene har betydelig større påvirkning på både organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte enn de to studerte individfaktorene, optimisme og jobbengasjement. Denne undersøkelsen tyder på at optimisme og jobbengasjement ikke påvirker forholdet mellom de to ledelsesfaktorene og organisasjonstilhørighet. Det samme er tilfellet med intensjon om å slutte. Optimisme og jobbengasjement ser altså ut til å ha lite å si for både organisasjonstilhørighet og intensjon om å slutte, både som uavhengige variabler og som moderatorvariabler.

Undersøkelsen har flere begrensninger og det trengs mer forskning på området. Det synes uansett klart at opplevd rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder har betydning for ansattes tilhørighet til organisasjonen og deres intensjoner om å forlate den.

Referanser

- Acker, G. M. (2004). The effects of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40, 65-73.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amirkhan, J. H. (1990). A factor analytically derived measure of coping: The coping strategy indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1066-1074.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G. & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40, 1208-1227.
- Arnold, H. J., Feldman, D. C. & Purbhoo, M. (1985). The role of social desirability response bias in turnover research. *Academy of Management Journal*, 28, 955-966.
- Austin, W. & Walster, E. (1974). Participants' reactions to "equity in the world". *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 528-548.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17, 135-143.
- Batson, C. D. (1993). Communal and exchange relationships: What is the difference? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 677-683.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Berkowitz, L. & Friedman, P. (1967). Some social class differences in helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 217-225.

- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. I R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Red.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1*, 199-218.
- Blau, G. J. (1985). A multiple investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior, 27*, 19-36.
- Brennan, A. & Skarlicki, D. P. (2004). Personality and perceived justice as predictors of survivors' reactions following downsizing. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 1306-1328.
- Brewer, M. B. & Kramer, R. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 543-549.
- Brief, A. P. & Aldag, R. J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology, 60*, 182-186.
- Brooke, P. P., Russel, D. W. & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 73*, 139-145.
- Brosnan, S. F. & de Waal, F. B. M. (2003). Monkeys reject unequal pay. *Nature, 425*, 279-299.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 120*, 235-255.
- Chu, C., Lee, M. & Hsu, H. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing, 23*, 496-505.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and empirical study. *Journal of Applied Psychology, 68*, 88-101.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes, 86*, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of the measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.

- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1997). *Organization development and change*, 6. utgave. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Dallner, M., Elo, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Ørhede, E. (2000). *Validation of the general nordic questionnaire (QPS_{Nordic}) for psychological and social factors at work*. København: Nordic Council of Ministers.
- De Cremer, D. & van Knippenberg, D. (2003). Cooperation with leaders in social dilemmas: On the effects of procedural fairness and outcome favorability in structural cooperation. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 91, 1-11.
- Dembrowski, P. T. & Costa, P. T. (1987). Coronary – prone behavior. Components of the Type A pattern and hostility. *Journal of Personality*, 55, 211-235.
- DePaulo, B. M., Brittingham, G. L. & Kaiser, M. K. (1983). Receiving competence-relevant help: Effects on reciprocity, affect and sensitivity to the helper's non-verbally expressed needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1045-1060.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of social issues*, 31, 137-149.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cotterell, N. & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., Stinglhamber, F., Sucharski, I. L. & Vandenberghe, C. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

- George, J. M. & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, M. S. & Frisch, D. M. (1972). Effect of intentionality on willingness to reciprocate a favor. *Journal of Experimental Social Psychology*, 8, 99-111.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Herbert, T. B. & Cohen, S. (1993). Stress and immunity in humans: A meta-analytic review. *Psychosomatic Medicine*, 55, 364-379.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (1995). *Social psychology: An introduction*. London: Prentice Hall / Harvester Wheatsheaf.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Jones, A. P., James, L. R. & Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60, 146-149.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.

- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322-355.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., Head, J., Martin J., Shipley, M. J., Vahtera, J. & Marmot, M. G. (2005). Justice at Work and Reduced Risk of Coronary Heart Disease Among Employees: The Whitehall II Study. *Archives of Internal Medicine*, 165, 2245-2251.
- Kong, S. X. (1995). Predictors of organizational and career commitment among Illinois pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 52, 2005-2011.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kramer, R. D. & Brewer, M. B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1044-1057.
- Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lee, R. M. & Robbins, S. B. (1995). Measuring belongingness: The social connectedness and the social assurance scales. *Journal of Counseling Psychology*, 42, 232-241.
- Leung, D. & Lee, W. (2006). Predicting intention to quit among Chinese teachers: Differential predictability of the components of burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 19, 129-141.
- Leung, K., Wang, Z. & Smith, P. B. (2001). Job attitudes and organizational justice in joint venture hotels in China: The role of expatriate managers. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 926-945.
- Lewin, K. (1943). Defining the "field at a given time". *Psychological Review*, 50, 292-310.
- Lewin, K. & Cartwright, D. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Liao, H. & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.

- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lindström, K., Borg, V., Dallner, M., Elo, A., Gamberale, F., Knardahl, S., Ørhede, E. & Raivola, P. (1995). *Measurement of psychological and social factors at work*. Nord 1995: 39. København: Nordic Council of Ministers.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents, *Human Relations*, 40, 219-236.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mathieu, J. E. & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Moorman, R. H. (1991). Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 244-247.

- Palmer, I. & Dunford, R. (1997). Conflicting uses of metaphors: Reconceptualizing their use in the field of organizational change. *The Academy of Management Review*, 21, 691-717.
- Pennebaker, J. W. (1997). *Opening up: The healing power of expressing emotions*, 2. utgave. New York: Guilford Press.
- Pennebaker, J. W. & O'Heeron, R. C. (1984). Confiding in others and illness rate among spouses of suicide and accidental death victims. *Journal of Abnormal Psychology*, 93, 473-476.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 689-714.
- Rhoades, L. Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Russel, D. W., Altmaier, E. & Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72, 269-274.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 190-207.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201-228.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K. & Carver, C. S. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1257-1264.
- Shaw, M. E. & Costanzo, P. R. (1982). *Theories of social psychology*, 2. utgave. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
- Skog, O. (1998). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). *Employee turnover and the post decision accommodation process*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (vol. 3, pp. 235-281). Greenwich, CT: JAI Press.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 251-270.
- Strasser, S., Dailey, R. C. & Bateman, T. S. (1981). Attitudinal moderators and effects of leaders' punitive behavior. *Psychological Reports, 49*, 695-698.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluation of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*, 23-40.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York : HarperCollins.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope*. New York: Schuster.
- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E. & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 839-865.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 830-838.
- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. *Research in Organizational Behavior, 21*, 201-246.
- Tyler, T., DeGoey, P. & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 913-930.

- Uchino, B.N., Cacioppo, J. T. & Kiecolt-Glaser, J. K. (1996). The relationship between social support and physiological processes: A review with emphasis on underlying mechanisms and implications for health. *Psychological Bulletin*, 119, 488-531.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D. & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113-140.
- Wagner, C. M. (2007). Organizational Commitment as a predictor variable in nursing turnover research: Literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60, 235-247.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Way, M. & McNeil, M. (2006). Organizational characteristics and their effect on health. *Nursing Economics*, 24, 67-77.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, 213-229.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Ylipaavalniemi, J., Kivimäki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Keltikangas-Järvinen, L. & Vahtera, J. (2005). Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. *Social Science & Medicine*, 61, 111-122.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.